



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**

**FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS**

**TRABAJO MONOGRÁFICO PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO DE  
SISTEMAS**

**Tema:**

**“Plan estratégico para el Fondo Común Intercooperativo de Protección al Asociado (FOCOMIPRO) en la ciudad de Managua”.**

**Autores:**

- |   |            |
|---|------------|
| ➤ Br. Oscar Adonis Muñoz Ampié          | 2010-35243 |
| ➤ Br. Alexander de Jesús Prado Espinoza | 2010-34729 |

**Tutor:**

Msc. Ing. Leonel Antonio Martínez Zúniga.

Managua, 17 de Noviembre del 2017

## DEDICATORIA

Dedico esta tesina a Dios, quien nos guio por el buen camino y proporciono fuerzas para seguir adelante, coraje para enfrentar las diferentes dificultades que se presentaron durante este proceso; a nuestros padres quienes nos brindaron su apoyo económico y emocional durante todo este tiempo y a todos los que nos apoyaron de una u otra manera para que se pudiera concluir esta tesina con éxito.

Dedicamos este trabajo final de nuestra carrera a los seres que más queremos en la vida y a quienes nos apoyaron directamente para alcanzar tan importante meta, sin su apoyo no hubiera sido posible alcanzarla:

- ✓ En primer lugar, a Dios, ser supremo creador nuestro y del universo, por habernos dotado de inteligencia, y además por ser nuestro guía en todo momento.
- ✓ A nuestros padres, profesores, amigos incondicionales, compañeros de estudio, que nos apoyaron durante el tiempo que ocupamos en la elaboración de este proyecto.
- ✓ A nuestro tutor Msc. Leonel Martínez quien nos brindó apoyo invaluable e incondicional en este trabajo final.

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, agradecemos a Dios por habernos dado la oportunidad de culminar con éxito este proyecto académico.

Queremos agradecer a la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI), por abrirnos las puertas y brindarnos la oportunidad de formarnos como profesionales de bien para la sociedad.

De manera muy especial a nuestros padres por apoyarnos de forma incondicional en todo momento, tanto moral como de forma directa, durante todos los años de estudio.

A nuestro maestro y tutor Msc. Leonel Martínez, quien en todo momento puso a nuestra disposición todos sus conocimientos y experiencia. A todos los profesores por su paciencia y transmisión de sus enseñanzas, valores y virtudes que sirvieron de base para la formación profesional. Al gerente de FOCOMIPRO por permitirnos realizar esta tesina en su empresa.

## RESUMEN

Durante la elaboración de este trabajo se realizaron varios estudios organizados en cuatro capítulos de interés, inicialmente se realizó el **análisis de la situación actual**, luego el **diagnóstico de la situación y selección de estrategias** utilizando la matriz PEYEA, Matriz de Perfil Competitivo, Indicadores y Criterios de Evaluación de Estrategias, Matriz de Perfil de la Posición Competitiva y análisis FODA; después se diseñó el **plan estratégico** y posteriormente se proyectó el **plan de acción y presupuesto**.

El plan estratégico será de gran importancia para que FOCOMIPRO logre alcanzar una posición y ventaja competitiva en el mercado de seguro para vehículos taxi; ayudará al negocio a mantener un enfoque de futuro mediante acciones diarias que lo acerquen cada vez más a las metas que se propone, mejorando el desempeño de la organización, la productividad y rentabilidad. Con este trabajo se ha logrado que la empresa cuente con un plan estratégico que proporcione las directrices para acceder a nuevos segmentos de mercado, ofrecer diversidad de servicios y establecer políticas de precios, descuentos y formas de ejecución de los servicios; que repercutan en un liderazgo de la empresa en el sector de seguro de automóviles.

# ÍNDICE

i.	INTRODUCCIÓN .....	1
ii.	ANTECEDENTES .....	3
iii.	OBJETIVOS .....	4
	Objetivo general: .....	4
	Objetivos específicos: .....	4
iv.	JUSTIFICACIÓN .....	5
v.	MARCO TEÓRICO .....	6
	CAPÍTULO I: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	32
1.1.	Análisis de la situación interna.....	33
1.1.1	Giro de negocio .....	33
1.1.2	Misión y visión. ....	33
1.1.3	Principios, valores y objetivos .....	33
1.1.4	Estructura organizacional .....	34
1.1.5	Manual de funciones, políticas, controles y procedimientos.....	36
1.1.6	Evaluación de la función operativa y funcional .....	37
1.1.7	Servicios que ofrece FOCOMIPRO .....	40
1.1.8	Mercado: Publicidad, marketing y canales de comercialización.....	41
1.1.9	Evaluación al desempeño, capacitación y desarrollo humano .....	45
1.1.10	Procedimientos administrativos y normativas.....	45
1.1.11	Plan estratégico .....	46
1.1.12	Evaluación de los aspectos técnicos .....	46

<b>1.2. Análisis del entorno general o situación externa.....</b>	<b>49</b>
1.2.1 Entorno Político – Jurídico.....	49
1.2.2 Entorno económico y comercial.....	50
1.2.3 Entorno Socio – Demográfico.....	58
1.2.4 Entorno Tecnológico.....	61
<b>1.3. Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter.....</b>	<b>63</b>
<b>CAPITULO II: DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN Y SELECCION DE ESTRATEGIAS.....</b>	<b>69</b>
<b>2.1 Análisis estratégico de la situación actual de FOCOMIPRO.....</b>	<b>70</b>
2.1.1 Matriz PEYEA.....	70
2.1.2 Matriz de Perfil Competitivo.....	72
2.1.3 Indicadores y Criterios de Evaluación de Estrategias.....	74
2.1.4 Matriz de Perfil de la posición competitiva.....	76
2.1.5 Perfil estratégico de FOCOMIPRO.....	77
<b>2.2 Análisis del ambiente interno y externo de FOCOMIPRO .....</b>	<b>78</b>
2.2.1 Análisis del ambiente interno.....	79
2.2.2 Análisis del ambiente externo.....	80
<b>2.3 Evaluación de Factores Internos y Externos .....</b>	<b>83</b>
2.3.1 Matriz de Evaluación EFE.....	83
2.3.2 Matriz de Evaluación EFI.....	86
<b>2.4 Análisis Estructural del FODA de FOCOMIPRO .....</b>	<b>89</b>
2.4.1 Matriz FODA de FOCOMIPRO .....	89
2.4.2 Matriz de impacto cruzado.....	94
2.4.3 Determinación del área motriz.....	96
<b>2.5 Selección de estrategias a implementar en FOCOMIPRO.....</b>	<b>97</b>
2.5.1 Selección de estrategias.....	98

<b>CAPITULO III: PLAN ESTRATÉGICO .....</b>	<b>102</b>
<b>3.1    Enunciados estratégicos de FOCOMIPRO.....</b>	<b>103</b>
3.1.1    Objetivos Estratégicos. ....	103
3.1.2    Misión.....	106
3.1.3    Visión.....	106
3.1.4    Valores y principios.....	107
3.1.5    Organigrama propuesto. ....	108
<b>3.2    Estrategias para la empresa FOCOMIPRO.....</b>	<b>110</b>
3.2.1    Estrategia 1.....	111
3.2.2    Estrategia 2.....	112
3.2.3    Estrategia 4.....	114
3.2.4    Estrategia 10.....	115
3.2.5    Estrategia 9.....	116
3.2.6    Estrategia 12.....	118
3.2.7    Estrategia 8.....	120
3.2.8    Estrategia 3.....	121
3.2.9    Estrategia 5.....	123
3.2.10    Estrategia 6.....	124
3.2.11    Estrategia 11.....	126
<b>3.3    Plan de acción y matriz de proyectos .....</b>	<b>128</b>
<b>3.4    Presupuesto para implementar el plan estratégico .....</b>	<b>134</b>
<b>CAPITULO IV: REQUERIMIENTOS, ANALISIS Y DISEÑO DEL PROTOTIPO DE SISTEMA DE GESTION DE CLIENTES.....</b>	<b>145</b>
<b>5.1. Requerimientos, Análisis y diseño del prototipo sistema de gestión de clientes de FOCOMIPRO .....</b>	<b>146</b>
5.1.1    Descripción del sistema de gestión de clientes. ....	146

5.1.2	Requerimientos.....	147
5.1.3	Análisis y diseño del prototipo.....	151
5.1.4	Estudio de Viabilidad .....	155
vi.	CONCLUSIONES .....	156
vii.	RECOMENDACIONES .....	158
viii.	BIBLIOGRAFÍA .....	159
ix.	ANEXOS .....	161



## I. INTRODUCCIÓN

El Fondo Común Intercooperativo de Protección al Asociado (FOCOMIPRO) está ubicado en la ciudad de Managua, de la mansión Teodolinda 3 cuadras al norte, mano derecha. Es una institución que tiene como giro de negocio el servicio de venta de seguros a taxis Lada Kalina. Cabe señalar que el sector que cubre esta empresa es el sector financiero.

La inadecuada organización, planificación y estrategias de negocio son elementos que han afectado a FOCOMIPRO tanto en la gestión, el control, la calidad de los servicios y la satisfacción de los clientes.

En esta organización no se tienen bien definidas las funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos. Además, no existen documentos formales para la gestión organizacional de la empresa. De la misma forma no existe un control en la gestión de clientes ya que no se resguarda la información de estos de manera clara y precisa para poder dar seguimiento y un mejor servicio. Por otro lado, no se tiene una visión para lograr una expansión de mercado.

En base a lo anterior, se define como situación problemática: **“La inadecuada aplicación de estrategias a nivel organizativo, administrativo, comercial e integración tecnológica en FOCOMIPRO”**. Siendo así el problema principal: **“Inadecuada implementación de estrategias para FOCOMIPRO”**.

Para dar respuesta al problema descrito se definió como objetivo principal: **“Diseñar un plan estratégico a nivel organizativo, administrativo, comercial y tecnológico en FOCOMIPRO ubicado en la ciudad de Managua, para el periodo 2017 - 2021”**, definiendo estrategias efectivas que permitan establecer bases organizativas sólidas para realizar una gestión eficiente y cumplir con las metas y objetivos que como organización tienen; además de contar con estrategias comerciales e informáticas que brindarán una expansión de mercado y mayor control de la información de los clientes para garantizar la satisfacción y seguridad que estos necesitan.

Todo esto permitirá a FOCOMIPRO ser una institución líder en ventas de seguros a taxis en la ciudad de Managua.

Así mismo se planteó como objeto de estudio **“El Fondo Común Intercooperativo de Protección al Asociado (FOCOMIPRO)”** y como campo de acción **“La integración tecnológica, organización, y gestión administrativa y comercial del negocio”**.

El tema de estudio en consecuencia se definió así: **“Plan estratégico para el Fondo Común Intercooperativo de Protección al Asociado (FOCOMIPRO), ubicado en la ciudad de Managua”**.

Para la formulación del plan estratégico se pretende realizar un diagnóstico de los factores internos y externos que intervienen en el negocio, para conocer datos sobre la calidad de los servicios ofertados, la competencia del mercado y cuáles pueden ser las nuevas tendencias y oportunidades que permitan aumentar el volumen de ventas. Todo esto permitirá identificar líneas estratégicas que servirán de base para el diseño del plan estratégico.

## **ii. ANTECEDENTES**

El Fondo Común Intercooperativo de Protección al Asociado (FOCOMIPRO) fue fundado el 28 de enero del año 2013, por medio de acta constitutiva firmada por los representantes del CLS sandinista del transporte selectivo a través de un financiamiento provisto por el propio presidente de la república de Nicaragua. Las organizaciones fundadoras son: La Federación Nacional de Cooperativas de Transporte y Servicios Múltiples (FENACOOTRASEM R, L), El Movimiento Nacional de Taxistas R. L, La Federación 18 de Mayo R. L y Las Centrales 19 de Julio – Enrique Montenegro R.L. En el año 2014 se toma la decisión de separar a la Federación Nacional de Cooperativas de Transporte y Servicios Múltiples (FENACOOTRASEM R, L) de las organizaciones miembros a causa de problemas internos, para luego elegir a un nuevo consejo administrativo conformado por las federaciones restantes.

FOCOMIPRO surge de la necesidad de formar un fondo para cubrir los daños ocasionados a los autos Lada Kalina importados desde Rusia por el gobierno de turno, para garantizar un servicio de calidad en el transporte selectivo de la ciudad de Managua. El servicio que ofrece es el seguro con cobertura sobre los siguientes daños: colisiones inter-vehiculares, atropello a peatón, colisión con objeto fijo, robos y daños originados por el robo.

En la actualidad la empresa continúa con el mismo estilo de gestión de negocio y estrategia comercial. Su mercado está limitado a la atención de 140 Lada Kalina del servicio selectivo y se hacen pocos esfuerzos en definir estrategias para orientarse a nuevos clientes y ofrecer una diversidad del servicio.

Sin embargo, en base a la propuesta realizada por este equipo de trabajo y la gerencia de negocio, se decidió diseñar un plan estratégico orientado al fortalecimiento organizacional, administrativo, comercial y tecnológico del negocio.

### **iii.OBJETIVOS**

#### **Objetivo general:**

Diseñar un plan estratégico a nivel organizativo, administrativo, comercial y tecnológico en FOCOMIPRO ubicado en la ciudad de Managua, para el periodo 2017 – 2021.

#### **Objetivos específicos:**

- Determinar la situación actual de la empresa basándose en factores internos y externos.
- Definir líneas estratégicas que garanticen el desarrollo y éxito del plan estratégico.
- Elaborar el documento de plan estratégico para su posterior implantación en la empresa.
- Diseñar un prototipo de sistema informático para la gestión de los clientes.

## **iv.JUSTIFICACIÓN**

FOCOMIPRO es una empresa que necesita alcanzar objetivos, metas y diversificación en el mercado, por lo que se ve en la necesidad de formular e implementar un plan estratégico que garantice la estabilidad, sostenibilidad y competitividad en el negocio de seguros.

Con la elaboración del plan estratégico se logrará un ordenamiento efectivo de los procesos, operaciones y servicios ofertados teniendo como propósitos la aceptación y satisfacción de los clientes.

Para formular el plan estratégico se pretende realizar un estudio de la situación actual en la organización a partir del cual se definirán las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Luego se diseñará un conjunto de estrategias compuestas por programas y proyectos entre los cuales están la automatización de la gestión de los clientes a través de un sistema que garantice el control de los mismos. Por otro lado, se fijarán estrategias comerciales que reúnan las condiciones para ampliar el segmento del mercado, alcanzar una mayor rentabilidad y satisfacción a los clientes.

La implantación del plan estratégico traerá consigo muchas ventajas entre las cuales están la toma de decisiones anticipadas a los cambios en el futuro en vista que se cuenta con las herramientas necesarias para minimizar los riesgos y aprovechar las posibilidades y oportunidades del entorno. Por otro lado, contribuirá al mejoramiento continuo, permitiendo establecer planes a corto, mediano y largo plazo que aseguren una correcta administración; estrategias de mercado efectivo y la más alta calidad y competitividad en el mercado.

## **v. MARCO TEÓRICO**

### **Proceso Administrativo:**

El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. Lo anterior es muy importante para FOCOMIPRO en vista que como se ha dicho antes, necesita definir estrategias efectivas a nivel de todas las etapas de este proceso.

Según Chiavenato (2001) el proceso administrativo está conformado por los elementos de la administración, los cuales se encuentran en cualquier trabajo del administrador, en cualquier nivel jerárquico o en cualquier área de actividad de la empresa. Estos elementos son: la planeación, organización, dirección y control.

A continuación, se detalla cada una de los elementos o etapas del proceso administrativo.

### ***Planeación***

Antes de iniciar cualquier acción administrativa, es imprescindible determinar los resultados que pretende alcanzar el grupo social, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que éste funcione eficazmente. Esto sólo se puede lograr a través de la planeación. Por esta razón es que la planeación precede a las demás etapas del proceso administrativo, ya que planear implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro.

La eficiencia en la ejecución depende en gran parte de una adecuada planeación, y los buenos resultados no se logran por sí mismos, es necesario planearlos con anterioridad, tal como afirma Chiavenato (2006):

*La planeación consiste en tomar decisiones anticipadas sobre lo que debe hacerse antes de la ejecución de la acción. Desde el punto de vista formal, planear consiste en simular el futuro esperado y establecer previamente los cursos de acción necesarios y los medios adecuados para alcanzar los objetivos (pág. 148).*

### ***Organización***

La organización es un proceso encaminado a obtener un fin, el cual fue previamente definido por medio de la planeación. Esta etapa consiste en efectuar una serie de actividades

humanas y después coordinarlas de tal forma que el conjunto de las mismas actúe como una sola, para lograr un propósito común. Para Ponce (2008): *La organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados* (pág. 276).

Para llevar a cabo una organización racional, se deben usar herramientas las cuales son necesarias para coordinar las diferentes actividades y funciones en todos los niveles de la organización. Las herramientas más usadas son el organigrama y los manuales.

Estas herramientas son documentos que muestran con detalle la estructura y funciones de la entidad o dependencia, las relaciones de cada unidad y de cada cargo, la especificación de la autoridad y la responsabilidad inherente al cargo, las líneas de responsabilidad, canales de comunicación, entre otros.

Según Perel - Ader y Etkin los manuales constituyen parte del proceso de comunicación en la empresa, estos sirven para cumplir la función unificadora de las partes de la organización y preponderantemente la de una de ellas: la organización formal.

Para el autor Franklin los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transferir en forma ordenada y sistemática, información de una organización, (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.), así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas. Un manual se diseña para organizar y administrar los recursos de una empresa, ya sean humanos o tecnológicos. Se pueden crear distintos tipos de manuales según el criterio o uso que se requiera, estos pueden ser: manual de funciones, procedimientos, políticas y controles, entre otros.

### ***Dirección***

Esta etapa del proceso administrativo comprende la influencia del administrador en la realización de los planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión, el liderazgo y la motivación, así como lo define Ponce (2008):

*La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea montadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las ordenes emitidas (pág. 384).*

Esta etapa del proceso administrativo es fundamental ya que es donde el administrador lograra que todos los involucrados en la organización realicen las actividades de acuerdo a lo planeado.

### **Control**

El control es el elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas. *“El control es fundamentalmente un proceso que guía la actividad ejecutada hacia un fin determinado”* (Chiavenato, 2006, pág. 151).

Los análisis de los elementos del proceso administrativo son importantes para que FOCOMIPRO planifique de forma estratégica y así consolidar las bases para el desarrollo de las estrategias que le permitirán tomar decisiones acertadas, tomando en cuenta diferentes factores y medios necesarios para obtener mejores beneficios y establecer las medidas para enfrentar los cambios que depara el futuro.

Por otro lado, el estudio de todas las fases del proceso administrativo permitirá estructurar a detalle cómo se van a ejecutar cada una de las funciones y actividades dentro de la organización, apoyándose en documentos que ayuden en dicha gestión y lograr así que los procesos y procedimientos se lleven a cabo de una manera más eficiente.

Todo lo anterior servirá de insumo para el establecimiento de líneas estratégicas y estrategias que permitan obtener mayor efectividad en los procesos del negocio, y obtener mejores resultados en el mercado de los seguros de taxis de la ciudad de Managua.

A continuación, se definirán un conjunto de conceptos básicos que están relacionados con el negocio de FOCOMIPRO.



### **Seguro:**

El seguro es un medio para la cobertura de riesgos ya que, al transferirlos a una aseguradora, esta se va a encargar de garantizar o indemnizar todo o parte del perjuicio producido por la aparición de determinadas situaciones accidentales. Para Lozano (1990):

*El seguro puede ser analizado desde diversos puntos de vista. Algunos autores destacan el principio de solidaridad humana al considerar como tal la institución que garantiza un sustitutivo al afectado por un riesgo, mediante el reparto del daño entre un elevado número de personas amenazadas por el mismo peligro (Pág. 14).*

La empresa que está sujeta a estudio tiene como giro del negocio la venta de seguros a taxis Lada Kalina en la ciudad de Managua, con el objetivo de indemnizar los daños ocasionados hacia estos, bajo ciertas políticas establecidas por la empresa.

### **Riesgos:**

Según Lozano (1990) el riesgo se define como la combinación de la probabilidad de ocurrencia de un suceso y sus consecuencias. Puede tener carácter negativo (en caso de ocurrir se producen pérdidas) o positivo (en caso de ocurrir se producen ganancias).

En la terminología aseguradora, se emplea este concepto para expresar indistintamente dos ideas diferentes: de un lado, riesgo como objeto asegurado; de otro, riesgo como posible ocurrencia por azar de un acontecimiento que produce una necesidad económica y cuya aparición real o existencia se previene y garantiza en la póliza y obliga al asegurador a efectuar la prestación, normalmente indemnización que le corresponde.

FOCOMIPRO ofrece el producto de seguro a taxis Lada Kalina en base al riesgo de que ocurra un siniestro, y esto obliga a que dicha empresa efectúe la prestación del servicio correspondiente.

### **Entidades y leyes que rigen el sistema del seguro:**

Para que exista un mejor control y cumplimiento de todas las normas éticas de las empresas aseguradoras-reaseguradoras, y las personas que laboran para ellas como los asesores de seguros, se identifican dos leyes en donde se especifican las reglas a seguir en el negocio de seguros:

- Ley general de seguros, reaseguros y fianzas, ley número 733, aprobada por el presidente el 15 de julio del año 2010 y publicada en las gacetas números 162, 163, 164 del 25, 26, 27 de agosto del 2010.
- Ley para el régimen de circulación vehicular e infracciones de tránsito: ley 431 con sus reformas y ley 856 (capítulo IX de los seguros obligatorios para vehículos automotores).

Por lo que cualquier cooperativa o empresa de seguros que oferte este producto debe operar dentro del marco de la ley, dándoles seguridad a sus asociados, situándola en un ambiente competitivo por su legalidad y ética profesional. Es por ello que, para el presente estudio, es necesario tener presente qué leyes rigen el campo de los seguros y como se regulan cada uno de los servicios ofertados por este tipo de negocio.

### **Superintendencia de bancos:**

La superintendencia de bancos es una institución autónoma del estado con plena capacidad jurídica para adquirir derechos y contraer obligaciones respecto de aquellos actos o contratos que sean necesarios para el cumplimiento del objetivo establecido en la ley de seguros y reaseguros y fianzas (ley no 733).

Por consiguiente, FOCOMIPRO debe someterse a las normativas y regulaciones de esta institución, para mantenerse en el mercado en base a la confiabilidad, competitividad y buen servicio que ofrezca.

### **Prima:**

Según Lozano (1990) la prima es la aportación económica que ha de satisfacer el contratante a la entidad aseguradora en concepto de contraprestación por la cobertura de riesgo que ésta le ofrece.

Esta prima de seguros consta de un pago que le da el cliente a FOCOMIPRO para que se haga efectivo el uso de su seguro y le pueda cubrir los posibles daños al vehículo.

### **Póliza de seguro:**

La póliza de seguro es el documento que instrumenta el contrato de seguro, en el que se reflejan las normas que, de forma general, particular o especial, regulan las relaciones contractuales convenidas entre el asegurador y el asegurado.

La empresa realiza este contrato en donde están todas las clausulas y los acuerdos en que se somete tanto la empresa como el cliente. Uno de los aspectos más importantes de este documento es la suma asegurada que según lozano (1990): *es el límite máximo de cobertura económica que asumirá la compañía aseguradora en caso de reparación, reposición o indemnización a favor del asegurado, producto de algún siniestro cubierto bajo la póliza.*

### **Asesor de seguros y asegurado:**

El productor asesor de seguros (PAS) es un profesional que ejerce una actividad de intermediación, entre las personas físicas y jurídicas que se denominan asegurables y las distintas compañías de seguros que se denominan aseguradores. Esta intermediación significa, en una primera etapa, asesorar a los asegurables respecto a los riesgos a los que están expuestos tanto en el aspecto personal como en el aspecto patrimonial.

Por esta actividad de intermediación, el productor asesor de seguros recibe de los aseguradores como retribución, una comisión que, con el crecimiento de los negocios, le permitirá disfrutar de una profesión jerarquizada y rentable.

### **Cooperativa de seguros:**

Según lozano (1990) *una cooperativa de seguros es la sociedad que tiene por objeto la cobertura a sus socios de los riesgos por ellos asegurados.*

Las cooperativas pueden ser a prima fija o a prima variable, siéndoles aplicables, en general, las mismas normas legales que las establecidas para las mutuas de seguros a prima fija y a prima variable, respectivamente. Existen también las cooperativas de trabajo asociado, en las que el socio y el tomador del seguro son personas distintas.

El análisis del tipo y forma de servicio que ofrece la empresa es de gran relevancia para este trabajo monográfico ya que es fundamental realizar un diagnóstico de las condiciones, formas de trabajo y servicios que ofrece el negocio; por lo que los seguros, los riesgos que son cubiertos, las normativas legales que rigen el sector, así como las instituciones reguladoras y la forma de organización de la institución son elementos importantes que se deben considerar durante el estudio de la situación actual.

Ahora bien, para el presente estudio, se utilizará una metodología de diagnóstico a través de la cual se podrá determinar los factores internos y externos que afectan el funcionamiento actual de FOCOMIPRO.

### **Diagnóstico**

Según el diccionario de la Real Academia Española, la palabra diagnóstico proviene del griego "Diagnosis", que significa "Conocimiento". En el mundo de las empresas, cuando se habla de diagnóstico se hace referencia a aquellas actividades tendientes a conocer el estado actual de una empresa y los obstáculos que impiden obtener los resultados deseados.

#### ***Tipos de diagnostico***

Existen diversos tipos de diagnóstico entre los que se encuentran: institucional, pedagógico, curricular, de competencias, organizacional, ambiental, entre otros, lo cual dependerá de la finalidad que se quiera lograr y del ámbito al que pertenezca la problemática localizada.

Para el presente estudio, se va a trabajar con el diagnostico organizacional en el cual existen varios tipos, dependiendo del objetivo que busca o del área en el que se va a desarrollar.

#### ***Diagnostico organizacional***

Si se habla de diagnóstico organizacional no es más que un análisis procesal donde se examinan todas las áreas que contempla una empresa en particular para llegar a estudiarlas con profundidad, para resolver situaciones que ponen en peligro el buen funcionamiento de la misma. *“Es un método de conocimiento y análisis del desempeño de una empresa o institución, interna y externamente, de modo que pueda facilitar la toma de decisiones”* (Souza, 1968, p. 28).

Gracias a este tipo de diagnóstico se pueden detectar las causas principales de los problemas raíces, de manera tal que se pueda enfocar los esfuerzos futuros en buscar las medidas más efectivas y evitar el desperdicio de energías.

Según Romagnoli (2002), es posible clasificar los diagnósticos organizacionales en dos grandes tipos:

- Los integrales
- Los específicos

Los primeros se caracterizan por la visualización de una amplia gama de variables o aspectos empresarios. En tanto, los diagnósticos específicos hacen énfasis en los procesos productivos, financieros, de gestión, y otros en aspectos relativos al mercado y los consumidores.

### **Metodología de diagnóstico:**

Para realizar el diagnóstico en FOCOMIPRO se utilizará el modelo compuesto por las siguientes fases<sup>1</sup>:

**Fase I: El problema u objeto de estudio**, basados en las necesidades e importancia que tiene la buena aplicación de estrategias y tecnología dentro de la institución, además se delimitan los factores a estudiar, teniendo como énfasis la función informática, organizativa, administrativa y comercial.

**Fase II: Recolección de la Información**, de forma objetiva, para lo cual se realizarán observaciones y se diseñarán entrevistas y encuestas para aplicar a las personas que brindan los servicios y a los clientes de FOCOMIPRO.

**Fase III: Procesamiento y análisis de los datos e información recopilada.**

El análisis de los datos e información provee los insumos necesarios al proceso de la planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos proyectos de mejora.

**Fase IV: La prognosis.**

Esta etapa consiste en que una vez recabada la información de modo estructurado, se realice análisis respectivo y valoración preliminar, para detectar el grado de complejidad del problema o problemas encontrados. Esta prognosis conduce a la programación racional del diseño e implantación del plan estratégico.

En FOCOMIPRO, el diagnóstico brindará las pautas necesarias a través de las cuales se podrá determinar los principales aspectos de la situación organizacional, administrativas, comercial y tecnológica, y con ello poder tomar un conjunto de decisiones que apoyen el cumplimiento de objetivos de una manera más precisa y minimizando los riesgos que de manera interna y externa se presenten en dicha organización.

---

<sup>1</sup> Esta metodología fue realizada por la empresa Soluciones Tecnológicas S.A en un estudio de reingeniería hecho en el Poder Judicial de la República de Nicaragua.

### **Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter**

El Modelo de las Cinco Fuerzas, desarrollado por Porter (1987), ha sido la herramienta analítica más comúnmente utilizada para examinar el entorno competitivo. Describe el entorno competitivo en términos de cinco fuerzas competitivas básicas:

#### **1. La amenaza de nuevos entrantes (barreras de entrada).**

La amenaza de nuevos entrantes hace referencia a la posibilidad de que los beneficios de las empresas establecidas en un sector puedan descender debido a la entrada de nuevos competidores.

#### **2. El poder de negociación de los clientes.**

Los clientes amenazan a un sector forzando a la baja de los precios, negociando por mayores niveles de calidad y más servicios, fomentando de este modo la rivalidad entre los competidores. Este comportamiento por parte de los clientes reduce la rentabilidad del sector. El poder de cada uno de estos grandes grupos de compradores depende de las características de la situación del mercado y de la importancia de las compras de ese grupo, comparadas con el negocio total del sector.

#### **3. El poder de negociación de los proveedores.**

Los proveedores pueden ejercer una notable influencia en un sector presionando en una subida del precio, en el tiempo de entrega o en la calidad de los productos, y de esta manera exprimir la rentabilidad de un sector. Por ello, es de vital importancia averiguar qué papel juegan dentro del sector.

#### **4. La amenaza de productos y servicios sustitutivos.**

Los productos y servicios sustitutivos limitan el beneficio potencial de un sector al establecer un tope en los precios que las empresas de ese sector pueden cargar provechosamente, y cuanto más atractiva sea la relación calidad/precio de los productos sustitutivos, más bajo será el tope de la rentabilidad del sector.

#### **5. La intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector.**

La rivalidad entre competidores actuales se detecta por la existencia de maniobras competitivas para hacerse con una posición. Las empresas usan tácticas como las guerras de precios, las guerras publicitarias, los lanzamientos de productos o el incremento de

servicios y garantías para los consumidores. La rivalidad se da cuando los competidores sienten la presión o actúan con arreglo a una oportunidad para mejorar su posición.

Para FOCOMIPRO en particular es importante determinar el entorno competitivo que afecta directamente su rentabilidad para así poder identificar líneas estratégicas que beneficien mejor a la organización. El poder de negociación de los compradores y los proveedores afecta la capacidad de cualquier empresa y para FOFOMIPRO no es la excepción, es por eso que con este análisis se pretende visualizar los diferentes escenarios para la organización y así poder tomar las decisiones más acertadas dentro de un mercado cambiante y competitivo.

### **Análisis Sistémico**

El enfoque sistémico considera a todo objeto como un sistema o como componente de un sistema, entendiendo por sistema un conjunto de partes entre las que se establece alguna forma de relación que las articule en la unidad que es precisamente el sistema. Checkland (1981) comenta que un pensamiento sistémico arranca de un observador que describe el mundo que esta fuera de nosotros y quien por alguna razón personal, desea describirlo “holísticamente”<sup>2</sup>.

Para Ortégón, Pacheco, Horacio Roura (2005):

*Uno de los factores esenciales para actuar en forma acertada frente a un problema, tanto en el ámbito privado como público, es buscar diferentes alternativas de solución y escoger la mejor de ellas. Para asegurar un buen análisis es necesario, en primer lugar, conocer el problema. Esto es, identificarlo plenamente para poder proponer alternativas de solución que respondan a ese problema. En segundo lugar, para proponer soluciones hay que tener en cuenta la importancia de una buena identificación, conocer sus causas y efectos, fijar los fines que se persigue con la solución del problema y cuáles serán los medios a utilizar. Así, podemos estructurar alternativas de solución las cuales deben ser estudiadas a cabalidad para seleccionar la que mejor responda al problema planteado (pág. 9).*

---

<sup>2</sup> Según la Real Academia Española, es una doctrina que propugna la concepción de cada realidad como un todo distinto de la suma de las partes que lo componen.

## **Sistema**

Algunas definiciones sobre sistemas se presentan a continuación:

*“Un sistema es un conjunto de partes coordinadas y en interacción para alcanzar un conjunto de objetivos”* (Johansen, 2004, p. 54).

*“Un sistema es una entidad cuya existencia y funciones se mantienen como un todo por la interacción de sus partes”* (McDermost, 1998, p. 27).

## **Elementos de un sistema**

Los sistemas están compuestos por elementos, que a su vez pueden ser también sistemas, y en este caso se denominan subsistemas.

Los elementos principales de un sistema son:

- Entradas: Son los recursos que el sistema debe importar de su medio para poder funcionar.
- Proceso de conversión: Es el que cambia o transforma elementos de entrada en salida
- Salidas: Son los resultados del proceso de conversión o la exportación que el sistema hace al medio.

## **Teoría General de los Sistemas**

La Teoría General de los Sistemas (TGS) corresponde a la denominación dada a los trabajos desarrollados por el alemán Ludwig von Bertalanffy, publicados entre 1950 y 1968. Esta nueva disciplina se debe a que *“existen modelos, principios y leyes aplicables a sistemas generalizados o a sus subclases, sin importar su particular género, la naturaleza de sus elementos componentes y la relaciones o fuerzas que imperen en ellos”* (Bertalanffy, 1995, p. 32).

La definición de TGS según **Johansen (1993)** es *“una poderosa herramienta que permite la explicación de los fenómenos que se suceden en la realidad y también hace posible la predicción de la conducta futura de esa realidad”*. Siendo esta una herramienta fundamental para detectar los principales problemas, sus efectos y causas dando una solución óptima

Para Bertalanffy (1995), la teoría general de sistemas afirma que las propiedades de los sistemas no pueden describirse significativamente en términos de sus elementos separados.



La comprensión de los sistemas sólo ocurre cuando se estudian globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus partes.

Para el presente estudio es necesario definir en su totalidad la organización, en este caso FOCOMIPRO, que como sistema será representado. Se definirán todos sus elementos internos y externos de tal manera que se pueda tener una visión más clara o al menos una aproximación de la situación actual de FOCOMIPRO, el funcionamiento de cada uno de sus elementos, además de lo que podría ocurrir al realizar algún cambio dentro de este sistema.

### ***Objetivo de la TGS***

Según Bertalanffy (1995) los fines principales de la TGS son los siguientes:

- Conducir hacia la integración en la educación científica, impulsando el desarrollo de una terminología general que permita describir las características, funciones y comportamiento del sistema general.
- Promover la unidad de las ciencias y obtener la uniformidad en el lenguaje científico.
- Centrarse en una teoría general de sistema

### ***Ingeniería de sistemas***

Existen técnicas que consagran la etapa inicial de una investigación fundamental y las operaciones finales de su manufactura y de su utilización. Según Hall (1964), la ingeniería de sistemas es una técnica por medio de la cual se intenta acortar las dilaciones entre un descubrimiento científico y sus aplicaciones, y entre la aparición de las demandas humanas y la producción de nuevos sistemas que satisfagan esas necesidades.

Para Hall existe un modelo orientado a la solución de los problemas y más que eso, a la creación de nuevos productos para satisfacer nuevas demandas del mundo cambiante. Este modelo consiste en cinco funciones como son: (1) La investigación, (2) La ingeniería de sistemas, (3) El desarrollo, (4) La manufactura y (5) La operación.

La investigación provee un conjunto de conocimientos nuevos para el desarrollo del producto, servicio o sistema. La ingeniería de sistemas considera los conocimientos para luego planear y participar en el programa completo del proyecto encaminado a la aplicación. Tiene en cuenta la necesidad del consumidor y determina la forma de satisfacerla con ayuda

de los conocimientos. El desarrollo significa el trabajo del diseño específico del proyecto orientado hacia la manufactura. Este paso se efectúa en base a lo planeado por la ingeniería de sistemas.

### ***Modelo de trabajo de la ingeniería de sistemas***

Para Hall (1964), en los proyectos se pueden distinguir cinco fases con lo cual define el modelo general de trabajo de la ingeniería de sistemas.

1. Estudios de sistemas: En esta fase se investiga todos los proyectos presentes y los futuros que se tengan en mente. Se identifican factores integrantes, los proyectos y sistemas que lo rodean.
2. Plan exploratorio: En esta fase el interés está en el proyecto de estudio. El proyecto de esta fase es consecuencia de los estudios de los sistemas. Existen funciones que se pueden corresponder perfectamente a cualquier problema en general. Estas funciones son:
  - a. La determinación del problema
  - b. La selección de objetivos
  - c. La síntesis del sistema
  - d. El análisis del sistema
  - e. La selección del mejor sistema
  - f. La comunicación de los resultados
3. Plan de desarrollo: Se realiza el plan de acción que comprenda los objetivos y la forma propuesta para lograrse.
4. Estudios durante el desarrollo: El plan de acción se perfecciona por medio de la interpretación proporcionada por los nuevos datos técnicos que provienen del desarrollo y los estudios continuados de la ingeniería de sistemas.
5. Prosecución técnica: Es una fase de retroalimentación a fin de enfatizar la importancia en el desarrollo del conocimiento y juicio que permitan que en el futuro se pueda planear y desarrollar mejores sistemas.

Las fases de las metodologías antes señaladas serán adaptadas durante el estudio del sistema de FOCOMIPRO, y los datos e información producida serán los insumos básicos para definir las líneas estratégicas, las estrategias más efectivas a implementar en el

negocio, así como el soporte para el establecimiento de las políticas, metas y proyectos que deben de ejecutarse en la empresa.

### ***Técnicas de la teoría general de los sistemas***

#### **El análisis FODA.**

Una de las herramientas gerenciales más utilizadas en la actualidad y que permite la formulación de estrategias para el mejoramiento de una organización es el **análisis FODA** (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), debido a que determina “*si vale la pena o no*” llevar a cabo una operación.

Con respecto al análisis FODA, Granica (1999) manifiesta que:

*Es un análisis hacia adentro y hacia fuera de la organización, un diagnostico que se realiza con el propósito de apreciar exactamente cuáles son los espacios de maniobra que se le ofrecen. Apunta a evitar riesgos, superar limitaciones, enfrentar los desafíos y aprovechar las potencialidades que aparecen en dicho análisis (p. 27).*

La combinación de factores internos y externos generará cuatro tipos de estrategias: La estrategia DA corresponde a debilidades con amenazas, donde se deben obtener algunas estrategias defensivas y priorizar la superación de las debilidades para que las amenazas, si se presentan, disminuyan sus efectos. A esto se le conoce como Mini-Mini. La estrategia DO es la búsqueda de estrategias minimizando las debilidades y maximizando las oportunidades (Mini-Maxi). La empresa puede desarrollar algunas ideas-estrategias para disminuir sus debilidades, de forma que la institución empiece a aprovechar las oportunidades.

La estrategia FA es la combinación de las máximas fuerzas con las mínimas amenazas (Maxi-Mini). De esta combinación se obtienen ideas estratégicas para sacar provecho al convertir la amenaza en oportunidad y en caso de que se presente, impacte menos.

La estrategia FO, se basa en obtener las máximas fuerzas y máximas oportunidades, cuándo es posible conseguir ventajas de la combinación de ambos elementos; esta combinación se conoce como Maxi-Maxi, permitiendo reducir las amenazas y es la más deseable por las empresas.

En concordancia con el objetivo central del presente estudio de plan estratégico, el análisis FODA permitirá una vez identificadas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, identificar las estrategias que permitan resolver la problemática e integrar dichas estrategias en la propuesta de plan estratégico.

### **La matriz PEYEA**

La matriz “PEYEA” (POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACION DE LA ACCION) fue diseñada por Allan Rowe, R. Mason y K. Dickel y tiene como objetivo determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización una vez definidas sus posiciones estratégicas interna y externa. Dentro de cada posición se establecieron dos grupos y en cada uno determinaron indicadores, los cuales fueron evaluados en una escala de uno (1) a seis (6).

### **Posición Estratégica interna**

El objetivo es elaborar el diagnóstico interno de la empresa para determinar su posición estratégica. El mejor reflejo es medir su fortaleza financiera, pues de esto depende cómo va a sobrevivir ante los cambios del entorno.

### **Posición Estratégica externa**

El poder o influencia que tenga el sector sobre los grupos de interés para negociar, ventajas impositivas, menores precios en adquisición de materias primas, importación de nuevas tecnologías, imposición de barreras para evitar la nueva entrada de competidores, entre otras, determinan el potencial de crecimiento y de generación de utilidades; estos elementos constituyen la denominada fuerza industrial.

Pero la fuerza industrial no es solamente lo que determina la posición estratégica externa, sino que hay otros aspectos que influyen como la devaluación, la inflación, la elasticidad de la demanda y variabilidad de ésta última. La unión de la fuerza industrial y la estabilidad del ambiente determinan la posición estratégica externa.

### **Matriz de perfil competitivo**

La matriz del perfil competitivo (MPC) es una herramienta que compara la empresa y sus rivales y pone de manifiesto sus fortalezas y debilidades relativas. Con el fin de comprender mejor el entorno externo y la competencia en una industria en particular, las empresas suelen **utilizar MPC**. La matriz identifica los principales competidores de una empresa y los compara a través del uso de los factores críticos de éxito de la industria. El análisis también revela las fortalezas y debilidades en contraposición de los competidores, por lo tanto, la empresa sabría, qué áreas debe mejorar y que áreas proteger.

### **Perfil estratégico de una empresa**

Para determinar las debilidades y fortalezas de una organización existe una técnica de análisis interno conocida como el perfil estratégico de la empresa. La definición de las variables a tratar en ella, según el manual “La dirección estratégica de la empresa: teoría y casos” (Guerras y Navas, 2007), contempla, en primer lugar, los “factores” o variables, es decir, aquellos aspectos clave agrupados por áreas funcionales, de cuyo correcto funcionamiento depende la potencialidad de la empresa para alcanzar sus objetivos; así como el “esfuerzo” o valoración, que representa la percepción que se tiene de la situación de cada variable o el esfuerzo de la empresa en alcanzarlo en el futuro, cuyo valor puede ser muy negativo (MN), negativo (N), equilibrado (E), positivo (P) o muy positivo (MP); y la “importancia” o relevancia que tienen las variables anteriores en el mercado. Todo ello tanto para la empresa (línea continua) como para la media del sector (línea discontinua).

### **Matriz de evaluación de factores externos (EFI)**

Un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico, no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente.

### **Matriz de evaluación de factores externos (EFE)**

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva, todo para establecer medidas que favorezcan a la organización en estudio.

El análisis sistémico será parte fundamental para la definición de los principales problemas, causas y consecuencias de los mismos. Se podrá identificar la situación actual de la organización tomando en cuenta elementos externos e internos que imperen en ella y así identificar las alternativas de solución que arrojen los mejores beneficios hacia las situaciones no deseadas tomando en cuenta las posibilidades de la empresa, todo esto para

definir las líneas estratégicas a corto, mediano y largo plazo que conformaran el plan estratégico para FOCOMIPRO.

### **Planeación estratégica**

Hoy en día, todas las organizaciones compiten por obtener recursos, mercados, clientes, personas, imagen y prestigio. Todo esto exige a los administradores de tales organizaciones, por un lado, comprendan las dinámicas y las tendencias de sus respectivos sectores de actividades y, por otro, formulen estrategias creativas que motiven a las personas y aseguren un desempeño superior a fin de garantizar la sustentabilidad de la organización en un mundo de negocios en constante cambio.

### ***Planeación***

La planeación es elemental en el avance de las empresas ya que ayuda a los gerentes en las actividades y en la creación e implementación de estrategias; la planeación se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir antes que se requiera la acción.

Según Ackoff (1981) es un proceso que supone la elaboración y la evaluación de cada parte de un conjunto interrelacionado de decisiones antes de que se inicie una acción, en una situación en la que se crea que a menos que se emprenda tal acción, no es probable que ocurra el estado futuro que desea y que, si se adopta la acción apropiada, aumentará la probabilidad de obtener un resultado favorable.

Existen diversos tipos de planes, estos varían según su amplitud (estratégico, directivos), por periodo (corto, mediano, largo plazo), nivel en que se formulan (Corporativos, operativos, funcionales) y por el contenido (procedimientos, presupuestos, visión-misión, metas-objetivos, estrategias-táctica, políticas, programas-proyectos, reglas-normas).

### ***Estrategia***

La estrategia es el patrón que integra los objetivos generales de una organización en un todo coherente y con un propósito. Para Hernández – Rodríguez (2006) la estrategia es una idea rectora que orienta la acción y decisiones cotidianas de los niveles directivos y administración a través del tiempo.

Otra definición aborda que *“La estrategia es básicamente el curso de acción que la organización elige, a partir de la premisa de que una posición futura diferente le proporcionara ganancias y ventajas en relación con su situación actual”* (Chiavenato, 1999, p. 4).

Las estrategias deben reunir las siguientes características:

- Ser los medios que permitan lograr los objetivos; deben ser los “fines” y las estrategias “los medios” que permitan alcanzarlos.
- Guiar al logro de los objetivos con la menor cantidad de recursos y tiempo.
- Ser claras, comprensibles para todos y corresponder con los valores, principios y cultura de la organización.
- Considerar la capacidad, los recursos de la empresa y ejecutarse en un tiempo razonable.

Para FOCOMIPRO, las estrategias formaran parte integral a corto, mediano y largo plazo, con lo que se pretende formular un conjunto de proyectos y actividades que beneficien al negocio.

### ***Planeación estratégica.***

Es una planeación de tipo general que está orientada al logro de objetivos institucionales dentro de la empresa y tiene como objetivo general la guía de acción misma; es el proceso que consiste en decidir sobre una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas que se orientan para la consecución de dichos objetivos.

Según Mintzberg y Waters (1985), la planeación estratégica no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales.

Para Ivancevich (1998):

*Se refiere a la decisión de la compañía respecto a que quiere lograr (su misión) y como quiere lograrlo, es el reconocimiento de que las políticas y prácticas de recursos humanos tienen relaciones vitales con la estrategia general de la organización (pág. 139).*

*Para una organización es una herramienta administrativa, que sustenta las decisiones a largo plazo, permite la adaptación y dirección de la empresa en el entorno cambiante, además es un proceso complejo que analiza e identifica factores externos como internos, en el cual se crean estrategias para dar solución a las diferentes problemáticas (p.5).*

La planeación estratégica para la empresa en estudio se pensará a corto, mediano y largo plazo. Para poder realizar la planeación, que tenga un buen desarrollo y que se puedan controlar los cambios del camino, la alta dirección del negocio debe tener claro cuál es su razón de ser (misión), a dónde quieren llegar (visión) y sobre qué bases se sustentan cada una de sus acciones (filosofía y cultura organizacional).

### ***Etapas de la planeación estrategia***

Muchas son las metodologías que existen para desarrollar un plan estratégico. El primer punto de arranque de un plan estratégico, implica conocer el entorno, desenvolvimiento de la empresa, políticas, programas, procedimientos, entre otros. Es muy importante diferenciar las estrategias, con los objetivos estratégicos. Las estrategias son los planteamientos que nos servirán para cumplir la misión. Los objetivos estratégicos son los pasos a lograr para cumplir la estrategia y siempre son de largo plazo.

Entre las etapas de la planificación estratégica están las siguientes:

- **Declaración de la visión**, donde según Hernández – Rodríguez (2006): *La visión es mental, es la manera de pensar de todos los miembros de la empresa, sobre todo de la alta dirección. Asimismo, está conformada por las ideas rectoras de lo que hay que alcanzar en el mercado o ambiente donde se desenvuelve la institución, para concretar la misión (p.312).*
- **Declaración de la misión y establecimiento de valores**, donde según Philip Gary y Cámara (2004) *“La misión es un importante elemento de la planificación estratégica porque es a partir de éste que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización” (p.43).*
- **Análisis externo e interno de la empresa**
- **Establecimiento de los objetivos generales**
- **Diseño, evaluación y selección de estrategias**
- **Diseño de plan estratégico**



### ***Plan estratégico***

En su forma más simple un plan estratégico es una herramienta que recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión (imagen futura). Entonces ofrece el diseño y la construcción del futuro para una organización, aunque éste futuro sea imprevisible. El plan estratégico define también las acciones necesarias para lograr ese futuro.

Según el autor Sainz De Vicuña (2012), al hablar del plan estratégico de la organización, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado hoy en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses.

Para James (2007) una ventaja fundamental para los creadores de los programas de la planeación estratégica es el diseñar estrategias innovadoras y creativas que pueden ser la clave para el desempeño organizacional a largo plazo.

En el plan estratégico se debe considerar los siguientes elementos fundamentales:

- Objetivos específicos que permitan alcanzar los objetivos generales
- Estrategias específicas que se van a realizar para alcanzar los objetivos específicos.
- Recursos que se van a utilizar, y cómo es que se van a distribuir.
- Quiénes serán los encargados de la ejecución de las estrategias.
- Tiempo en que se harán las estrategias, y la obtención de los resultados.
- Inversión requerida para la implementación de las estrategias.

Para FOCOMIPRO el plan estratégico será el medio para identificar dónde se encuentra actualmente, dónde quiere llegar, qué va a hacer para conseguirlo y, sobre todo, mantener un seguimiento de los objetivos definidos para ver si se están cumpliendo. Este plan será la clave para encaminar a FOCOMIPRO a una posición privilegiada en el mercado de seguros de taxis de la ciudad de Managua.

## **Sistemas de información (SI)**

Debido a los notables cambios en el comportamiento del mercado hoy en día las tomas de decisiones suelen ser más complejas, sin embargo, con la incorporación de las tecnologías de información a las empresas, esta y otras decisiones administrativas se facilitan en gran medida, debido a que los sistemas de información, gestionan los datos de forma más rápida y eficiente, lo que permite tomar decisiones acertadas bajo distintas circunstancias.

### ***Sistema de información en la empresa***

Según Piattini (1993), un sistema de información es un sistema capaz de recoger, almacenar y procesar datos para obtener información útil y necesaria para la organización a la cual este inmerso.

En el caso particular de FOCOMIPRO, es imprescindible utilizar un sistema de información, en vista de las diferentes gestiones que se realizan con todos sus clientes ya que estas requieren de un control minucioso debido a las diferentes políticas que rigen los seguros de taxis. Estos tipos de sistemas de información son útiles debido a que son capaces de gestionar eficientemente grandes volúmenes de datos.

### ***Ciclos de vida***

Durante la realización de un sistema de información, se debe pasar por múltiples fases desde su concepción hasta la puesta en ejecución del mismo, a estas fases se les denomina **ciclo de vida del sistema**. *“El ciclo de vida de los sistemas (SLC (System Life Cycle) por sus siglas en inglés) es el proceso evolutivo que se sigue al implementar un sistema o subsistema de información basado en computadora”* (McLeod, 2000, pag.187).

Actualmente existen varios tipos de ciclos de vida, sin embargo, se puede decir que los más utilizados son: El ciclo de vida clásico o en cascada, Modelo en espiral, Modelo evolutivo, Modelo incremental y Modelo prototipado.

### ***Modelo prototipado***

Para el desarrollo de software, es conveniente seleccionar aquel ciclo de vida que se adecúe al fin específico para el cual se desea desarrollar el sistema de información, en vista de que dicho fin para el caso de FOCOMIPRO consiste en la construcción de un prototipo de SI, y por lo tanto es necesario optar por el modelo prototipado, el cual según Areba (2001):

*Se basa en la construcción de prototipos, de modo que se actúa sobre todas las etapas para ir modelando y ajustando el sistema a las necesidades del usuario. El prototipo, a diferencia de la simple maqueta, sí cuenta con ficheros de datos reales e incluso programación, para obtener las ventajas y documentos requeridos a partir de una lógica (pag.45).*

El termino prototipo se refiere a un modelo que funciona para una aplicación de sistemas de información. Para Senn (2003) el prototipo no contiene todas las características o lleva a cabo la totalidad de las funciones necesarias del sistema final. Más bien incluye elementos suficientes para permitir a las personas utilizar el sistema propuesto para determinar qué les gusta, qué no les gusta e identificar aquellas características que deben cambiarse o añadirse.

El proceso de desarrollo y empleo de un prototipo tiene cinco características básicas las cuales son:

- a. El prototipo es una aplicación que funciona.
- b. La finalidad del prototipo es probar varias suposiciones formuladas por analista y usuarios con respecto a las características requeridas del sistema.
- c. Los prototipos se crean con rapidez.
- d. Los prototipos evolucionan a través de un proceso iterativo.
- e. Los prototipos tienen un costo bajo de desarrollo.

El modelo prototipado, al igual que cualquier otra estrategia de desarrollo de aplicaciones, consta de etapas para su creación, dentro de las cuales están:

- 1. Recolección de requisitos.
- 2. Diseño rápido.
- 3. Construcción del prototipo.
- 4. Evaluación del prototipo.
- 5. Refinamiento del prototipo.
- 6. Producto.

La finalidad del desarrollo con el modelo prototipado se entiende mejor al examinar las razones por las cuales se selecciona esta estrategia. Para FOCOMIPRO surge de

manera directa de la necesidad de diseñar y desarrollar un sistema de información con rapidez, efectividad y adaptado a los requerimientos y necesidades del usuario, para cumplir con la estrategia relacionada y así alcanzar los objetivos organizacionales.

### ***Paradigmas de análisis y diseño***

El prototipo del sistema de información de FOCOMIPRO será diseñado bajo el paradigma orientado a objetos debido a que permite la reutilización de código, lo que agiliza el proceso de desarrollo de software y posibilita el modelado del sistema como entidades del mundo real y así poder facilitar la comprensión de su funcionamiento.

De forma general se dice que el paradigma orientado a objetos está compuesto por el análisis orientado a objetos (A.O.O) y el diseño orientado a objetos (D.O.O). El A.O.O *“Comprende el desarrollo de un modelo orientado a objetos del dominio de aplicación. Los objetos identificados reflejan las entidades y operaciones que se asocian con el problema a resolver”* (Sommerville, 2005, pag. 286). El (D.O.O) *“Comprende el desarrollo de un modelo orientado a objetos de un sistema de software para implementar los requerimientos identificados. Los objetos en un diseño orientado a objetos están relacionados con la solución del problema por resolver”* (Ibídem).

De igual forma que existen distintos paradigmas para el análisis y el diseño de sistemas, existen a su vez distintos paradigmas de programación. Garza y Briceño (2008) refieren que básicamente se han desarrollado siete paradigmas de programación (y lenguajes de propósito general que los soportan) que ofrecen diferentes modelos para visualizar que es un problema y como representar el proceso de su solución por medio de un programa. De acuerdo con el paradigma seleccionado, el programador modifica su conceptualización de los problemas a resolver, de los resultados esperados y de los posibles algoritmos.

Algunos de los paradigmas de programación más utilizados son: Programación procedural, programación orientada a objetos, programación orientada a aspectos, programación dirigida por eventos, programación concurrente, programación funcional y programación lógica. Para el proyecto actual se utilizará el paradigma orientado a objeto.

### **Prototipo de sistemas**

En este apartado se muestra a detalle todas las consideraciones necesarias para la realización de un prototipo de sistema de información. Cabe destacar que en algunas situaciones el prototipo puede ser modificado hasta convertirse en un producto terminado o descartado debido a un cambio en los requerimientos de los usuarios.

Actualmente existen diversas maneras para desarrollar un prototipo de sistema de información, sin embargo, al proceso general para el desarrollo de prototipos se le conoce como prototipado, el cual, según Sommerville (2005):

*Es útil para expresar un proceso iterativo para desarrollar un sistema experimental que no está destinado a la utilización por parte de los clientes. Se desarrolla un prototipo del sistema para ayudar a los desarrolladores de software y a los clientes a comprender qué se debe implementar (pág. 361).*

Por otra parte, según Falgueras (2002), un prototipo de sistema se define como: *Un software provisional, construido con herramientas y técnicas que dan prioridad a la rapidez y a la facilidad de modificación antes que a la eficiencia en el funcionamiento, que sólo tiene que servir para que los usuarios puedan ver cómo sería el contenido o la apariencia de los resultados de algunas de las funciones del futuro software (pag. 25).*

### **Enfoque de creación de prototipos**

Básicamente existen dos enfoques para el desarrollo de prototipos de sistema de información, la diferencia entre ambos radica en que uno finaliza cuando el software ha sido desarrollado en su totalidad (Modelo basado en prototipado incremental) mientras que el otro se basa en un levantamiento parcial de los requerimientos del sistema (Modelo basado en prototipos desechables) y únicamente se crea un prototipo que sirve de base para el desarrollo del sistema.

Para el caso específico de FOCOMIPRO será necesario establecer las bases de un sistema de información para la gestión adecuada de los clientes con el objetivo de garantizar la satisfacción y calidad de los servicios prestados, es por esto que se diseñará un prototipo que cumpla los requerimientos necesarios para el desarrollo de un sistema, lo que significa que se hará uso del modelo basado en prototipos desechables.

## **Plataformas de desarrollo**

Para desarrollar un sistema de información es necesario utilizar distintos tipos de recursos, pero sin duda uno de los más particulares y esenciales es la plataforma de desarrollo bajo la cual se creará el SI. Una plataforma de desarrollo es *“aquella que proporciona los elementos necesarios para el desarrollo de aplicaciones de software, y todos los mecanismos de seguridad y eficiencia para asegurar su óptima ejecución”*. (User Staff, Desarrollador .NET Curso teórico y práctico de programación, pag.13).

Los componentes de una plataforma de desarrollo son:

- La plataforma de hardware.
- El sistema operativo.
- Los editores.
- Los Ensambladores y compiladores.
- Los depuradores.
- El Control de versión del sistema.
- Colaboración y seguimiento de errores.

La plataforma de desarrollo bajo la cual será desarrollado el prototipo de sistema de información se conoce como PHP, este es un lenguaje de código abierto<sup>3</sup> muy popular, adecuado para desarrollo web y que puede ser incrustado en HTML. Es un lenguaje popular y soportado porque un gran número de páginas y portales web están creadas con PHP.

## **Lenguaje de programación**

Los Lenguajes de Programación, según López-Hermoso, Santiago Martín-Romo (2004), se definen como:

*Idiomas que constituyen el sistema de comunicación entre el hombre y el ordenador, mediante el cual se transmiten a este las instrucciones e información en un formato comprensible para la máquina. Los lenguajes de programación que se aproximan al código máquina (ceros y unos) se denominan de “bajo nivel”, mientras que los que se parecen al de los usuarios (lenguaje natural o humano, normalmente en inglés) se denominan de “alto nivel” (pág. 110).*

---

<sup>3</sup> Código abierto significa que es de uso libre y gratuito para todos los programadores que quieran usarlo.

Para la construcción del prototipo se utilizará el lenguaje de programación **PHP (Hypertext Preprocessor)**, este es un lenguaje de programación dirigido a la creación de páginas web dinámicas.

### ***Sistema gestor de base de datos***

Un sistema gestor de base de datos (SGBD) o por sus siglas en inglés (DBMS, Database Management System) *“Es un conjunto de programas, procedimientos, lenguajes, etc. que ofrecen las herramientas necesarias para describir, manipular y utilizar los datos almacenados en la base de datos manteniendo su seguridad, confidencialidad e integridad”* (Navarro-Torres-Arroyo, 2006, pág. 611).

Pese a que el sistema no será totalmente funcional, es importante incorporar en alguna etapa de su desarrollo un SGBD, con el fin de realizar pruebas e identificar errores en el prototipo. El uno de los SGBD más completos que existe, debido a que es capaz de manejar y gestionar de forma eficiente grandes volúmenes de datos.



## CAPÍTULO I: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL





## **1.1. Análisis de la situación interna**

### **1.1.1 Giro de negocio**

El Fondo Común Intercooperativo de Protección al Asociado (FOCOMIPRO), es una institución que surge de la necesidad de formar un fondo para cubrir los daños ocasionados a los autos Lada Kalina importados desde Rusia. El servicio que ofrece es el seguro con cobertura sobre los siguientes daños: colisiones inter-vehiculares, atropello a peatón, colisión con objeto fijo, robos y daños originados por el robo.

### **1.1.2 Misión y visión.**

Actualmente el Fondo Común Intercooperativo de Protección al Asociado (FOCOMIPRO), no cuenta con una misión definida para entender de una manera más clara: quiénes son, que hacen y cómo lo hacen.

En vista que la institución no tiene visión, no se pudo determinar hasta dónde quiere llegar, ni su máxima aspiración, y tampoco el posicionamiento que quiere lograr la entidad.

### **1.1.3 Principios, valores y objetivos**

#### **A. Principios**

Actualmente la institución no tiene establecido los principios formalmente, por lo que no se pudo conocer que espera la empresa de sus empleados y el entorno de la misma.

#### **B. Valores**

La institución no cuenta con ningún código de ética, ni tiene establecido los valores sobre los cuales se establezcan las guías de acción de la conducta de los empleados, ni tampoco las cualidades personales que hacen valioso a cada trabajador. En base a la entrevista aplicada al gerente y observación directa en el

lugar se percibió que los valores principales que se manifiestan en el entorno son los siguientes:

1. **Responsabilidad:** La responsabilidad destaca en la entrega de trabajos y el buen cumplimiento de tareas en la fecha establecida.
2. **Colaboración:** Todos los empleados trabajan de forma armoniosa, colaborando con el resto de compañeros dentro del ámbito de su competencia.
3. **Agilización:** La institución establece como un valor de los empleados la agilización y entrega rápida de los trabajos, para cumplir con las expectativas de los clientes y mejorar el servicio.
4. **Confidencialidad:** Los trabajadores deben contar con la máxima confidencialidad, en vista que del tipo de servicio que ofrece la institución y por la confianza que se quiere obtener de los clientes al tramitar los servicios de seguro de automóvil.

### **C. Objetivos organizacionales**

Esta organización no posee objetivos bien claros, que permitan la obtención de logros actuales y futuros en un periodo de tiempo determinado. Por lo que FOCOMIPRO, carece de objetivos documentados para mejorar los servicios prestados a los clientes.

#### **1.1.4 Estructura organizacional**

FOCOMIPRO carece de una estructura organizacional formal, en vista que fue establecida de forma empírica cuando se constituyó, y no ha sido revisada ni aprobada debidamente. En base a una entrevista realizada al gerente de la entidad, se pudo identificar y analizar que la organización de la institución es funcional y posee una estructura simple debido a su naturaleza, ya que nació como una dependencia integrada por varias federaciones y centrales cooperativas de transporte y movimientos de taxistas. La administración es centralizada, la gerencia

supervisa las actividades y es la única que tiene la autoridad de tomar decisiones importantes según orientaciones generales del consejo de administración.

La gestión administrativa está a cargo de la gerencia, y se apoya en algunos empleados para el trabajo en lo que corresponde a la contabilidad, recursos humanos y administración propia de la entidad. En el caso de los cargos en su mayoría no existen y el gerente es quien establece los lineamientos y órdenes a todos los niveles de la organización.

A continuación, se presenta el organigrama actual de la institución, que fue ideado desde su fundación, mismo que fue proporcionado por la gerencia.

**Figura 1:** Organigrama actual de FOCOMIPRO



**Fuente:** Elaboracion Propia.

Como se percibe en el organigrama anterior existen empleados que trabajan en las diferentes funciones de negocios, siempre coordinados por una misma dirección y dentro de una misma unidad física. El tipo de organización de la institución en estudio, se considera que no es la apropiada, por lo que debe ser rediseñada y formalizada basándose en el giro principal de negocio, todo para establecer un ordenamiento que contribuya de manera efectiva a los diferentes procesos administrativos, organizativos y comerciales.

Como se pudo observar anteriormente, no existe varias áreas o dependencias que son necesarias para realizar las actividades de gestión y control de los servicios y recursos del organismo, los cuales son de vital importancia para el desarrollo de la institución; no obstante solo se contrata de forma ocasional a algunas personas que desempeñan ciertas labores, dificultando que se puedan cubrir todas las actividades correspondientes y los usuarios deben esperar mucho tiempo, para que sus solicitudes sean atendidas; lo que afecta la calidad de los servicios que se brindan a los clientes y el desarrollo de los procesos. Por lo que la institución necesita personal adicional para ejecutar actividades y brindar los servicios actuales y futuros, así como una buena organización y planeación.

#### **1.1.5 Manual de funciones, políticas, controles y procedimientos**

Como se mencionó antes FOCOMIPRO actualmente trabaja basado en un organigrama que no ha sido formalizado y que no se corresponde con la realidad de la organización, hay cargos que en la práctica se aplican pero que no están integrados en el organigrama de manera formal. Entre estos cargos están la asistencia legal y el apoyo en la gestión financiera.

Durante la entrevista aplicada a la gerencia y la encuesta aplicada a los directivos y usuarios de la institución, se comprobó que trabajan de manera informal y que no contaban con la documentación básica para la administración de la institución, tales como: manual de funciones, manual de procedimientos, manual de políticas y

controles; tampoco con los respectivos planes de contingencia y de adquisición de equipos y software.

El proceso de investigación mediante el cual se determinan las tareas que componen el puesto, así como los conocimientos y condiciones que debe reunir una persona para que lo pueda desempeñar adecuadamente no se realizan en FOCOMIPRO. Las actividades relacionadas con algún tipo de manual, control y procedimientos no se realizan en la institución, lo que trae perjuicios, en vista que una estructura organizacional bien definida, con la división de los puestos de trabajo y la adopción de manuales de funciones, permitirían organizar las funciones que desempeñan los empleados, mejorar la comunicación entre las diferentes áreas, coordinación entre el personal de mayor jerarquía, evitar sobrecargas de funciones u ociosidad del personal.

#### **1.1.6 Evaluación de la función operativa y funcional**

##### ***1.1.6.1 Forma y organización del trabajo.***

FOCOMIPRO realiza sus operaciones en unas instalaciones que son de su propiedad, construidas para este tipo de negocio. El ambiente de trabajo es moderado, en vista que hay un grado de control por parte de la gerencia, pero a la vez los empleados gozan de muchas libertades en parte por la falta de organización y definición formal de funciones, facilidad en el uso de las instalaciones y comunicación libre entre las áreas de trabajo. La empresa cuenta con mínimas restricciones en cuanto a la utilización de los recursos.

En cuanto a la organización y forma de trabajo, se constató que la estrategia de trabajo con la que operan no es muy eficiente; en primer lugar, porque no hay una estructura organizativa formal y sólida y por no tener el personal requerido y después por la falta de documentación, de estrategias y procedimientos claros para la realización de las tareas.

#### **1.1.6.2 Equipos de trabajo.**

La empresa no cuenta con equipos de trabajo debido a la forma desorganizada de realizar las tareas; se trabaja mediante la contratación informal y temporal de personal para realizar algunas de las tareas que son requeridas por las diferentes entidades de la organización, lo que dificulta que se puedan brindar los servicios en tiempo y forma. En la práctica cuentan con 6 personas para realizar algunas de las tareas, y cuando lo decide la gerencia se contrata personal temporal para realizar algunas funciones, esto conlleva a que no se establezcan grupos de trabajos sólidos y capaces de afrontar los diferentes escenarios que enfrentaran en el entorno en el que se desenvuelven.

#### **1.1.6.3 Planes y carga de trabajo.**

FOCOMIPRO no cuenta con planes de trabajo establecidos formalmente, en vista que el personal trabaja de manera individual, sin orientaciones definidas, ni con el manual de funciones, no tener orden y control de las actividades, ni los recursos necesarios para realizar sus funciones de forma efectiva.

La organización realiza sus operaciones con una política de minimizar recursos en vista de la poca rentabilidad, y al momento de contratar a sus trabajadores se les especifica que dentro de su puesto de trabajo desempeñarán otras funciones que serán asignadas por el superior, por lo tanto, se encontró sobre carga de trabajo. Se contrata personal en casos excepcionales, para realizar actividades que se necesitan en un determinado momento; estos trabajadores son contratados bajo la figura de servicios profesionales y al igual que el resto de empleados están sometidos a gran estrés y ejercen diversidad de funciones.

El gerente se encarga de organizar el trabajo, asignar las tareas y realizar el seguimiento y control del personal, por lo que se encuentra limitado para realizar las funciones propias de una dirección estratégica, por estar ocupado en tareas relacionadas con la gestión operativa que no deberían ser parte de su cargo.

#### ***1.1.6.4 Nivel académico y profesional del personal.***

En vista de la forma de trabajo y contratación del personal no se conoce el nivel académico y profesional de los empleados; el hecho de no contar con un responsable de los Recursos Humanos trae como consecuencia un inadecuado seguimiento y control de las asignaciones y funciones orientadas, en vista que el gerente de forma directa es el que orienta, dirige y toma la decisión sobre las diversas necesidades que tiene la empresa para crear cada puesto de trabajo.

Los encargados de la empresa no tienen documentada su experiencia laboral, nivel académico, ni experiencia profesional. Por lo que el personal labora en condiciones de máxima presión y con una gran variedad de funciones, que en muchos casos no son de su propia especialidad o perfil profesional.

#### ***1.1.6.5 Proceso de reclutamiento, selección y contratación.***

El proceso formal para la gestión de los recursos humanos no se realiza en la institución, ya que no se cuenta con la división de los puestos de trabajo y la adopción de manuales de funciones que permitirían a la empresa: organizar las funciones que desempeñan los empleados, mejorar la comunicación entre las diferentes áreas, coordinar entre el personal de mayor jerarquía, evitar sobre cargas de trabajos y que puedan implementarse estrategias futuras.

FOCOMIPRO no cuenta con un procedimiento definido para el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal. Según las entrevistas y observación ocurre lo siguiente: El reclutamiento de personal se da cuando se necesita contratar a un nuevo empleado, y se hace por recomendaciones o instrucciones de los directivos; en el caso de la selección y contratación, el gerente decide a quien contratar y las condiciones de contratación. En muchos casos se contratan servicios temporales, como es el caso de los servicios informáticos, mantenimiento y asesoramiento, que son seleccionados de algunos técnicos o profesionales, según las necesidades de la institución.

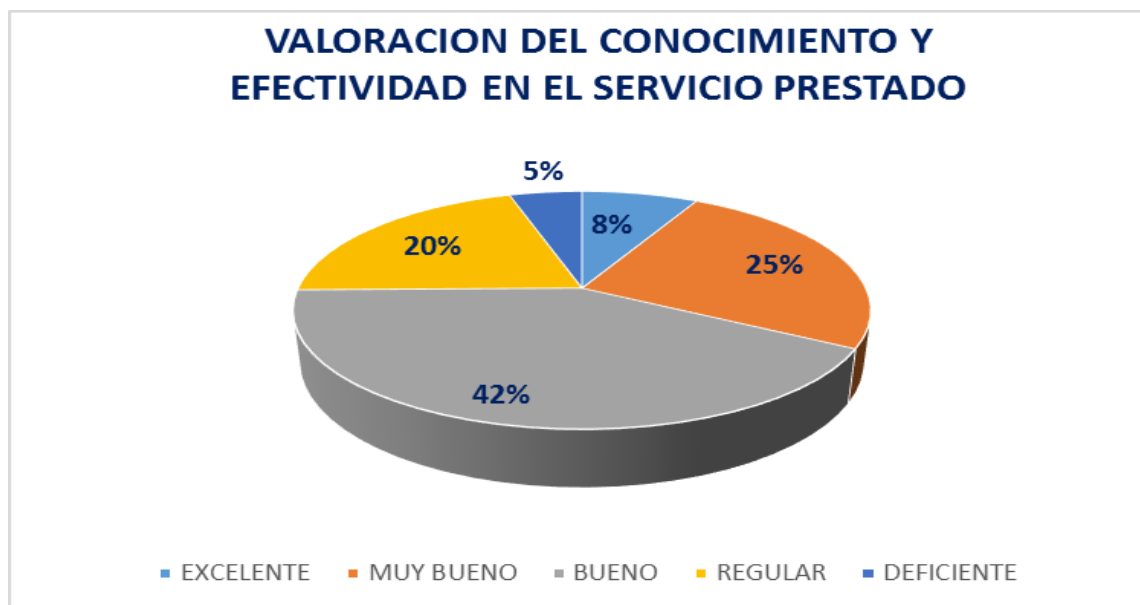
### 1.1.7 Servicios que ofrece FOCOMIPRO

El servicio que ofrece la organización está limitado particularmente para los taxis Lada Kalina que fueron vendidos por el gobierno de turno a los dueños de taxis de las diferentes cooperativas por intermediario de CARUNA. RL, y la asistencia está orientado al seguro con cobertura sobre los daños que se mencionan a continuación:

- ✓ **Colisiones inter-vehiculares**
- ✓ **Atropello a peatón**
- ✓ **Colisión con objeto fijo**
- ✓ **Robos**
- ✓ **Daños originados por el robo**

Según las encuestas de satisfacción que se puede ver en el anexo 1 y que fueron aplicadas a 103 clientes, el servicio que ofrece FOCOMIPRO es de mediana calidad, los tiempos de servicios son muy altos, hay poco personal para ofrecer los servicios de forma ágil y hay poca variedad y creatividad.

Cabe señalar que la limitada información con la que se cuenta en la institución dificulta conocer de forma efectiva la valoración que tienen los clientes y usuarios internos de la organización, y la evaluación se ha realizado en su mayoría producto de la observación aplicada. Lo que se evidencia en el siguiente gráfico.



**Gráfico 1:** Valoración del servicio por los clientes. **Fuente:** Elaboración Propia.



## **1.1.8 Mercado: Publicidad, marketing y canales de comercialización**

### **1.1.8.1 Segmento de mercado.**

Actualmente FOCOMIPRO está orientado a un único segmento de mercado integrado por 140 Lada Kalina del servicio selectivo, y se hacen pocos esfuerzos en definir estrategias para brindar el servicio a nuevos clientes, no se cuenta con enfoques valiosos de diversidad, calidad, innovación y máxima rentabilidad.

### **1.1.8.2 Análisis de oferta y demanda.**

La oferta de seguros para vehículos en Nicaragua es grande, pero en su mayoría las empresas como INISER, ASSA, MAPFRE, LAFISE y SEGUROS AMERICA no están orientados con paquetes especialmente diseñados para dar cobertura a los taxis y buses.

Según investigaciones realizadas durante el diagnóstico en las páginas web de las aseguradoras antes señaladas, los servicios de seguros de automóvil que mayormente se ofertan son los siguientes:

- ✓ Responsabilidad Civil por daños a terceros
- ✓ Colisiones y Vuelcos Accidentales, Incendio Accidental, Auto Ignición, Rayo y Explosión.
- ✓ Robo Total y/o Robo Parcial a Consecuencia de Robo Total.
- ✓ Muerte o lesiones a personas

Adicionalmente en el mercado de seguro se ofertan diferentes paquetes para mayor atracción y comodidad del cliente, estos paquetes son llamados: Plan Básico, Plan Básico Plus, Plan Premier, Plan Ultra, El Veterano, obligatorio de automóvil, obligatorio para licencias, entre otras nominaciones.

La oferta está orientada principalmente para los vehículos particulares con excepción del obligatorio de automóvil, accidentes personales, responsabilidad civil, para licencias; en cumplimiento a lo establecido por la ley 431 y sus reformas.

En el caso de la demanda de servicios de seguros de automovil ha crecido mucho en los ultimos años, incentivado por el crecimiento vehicular, reformas a la ley 431 “Ley para el Regimen de Circulacion Vehicular e Infracciones de Transito”, mejora en el acceso y diversificacion a los servicios de seguro, conciencia de los dueños de vehiculos automotores.

Según informacion proporcionada por el IRTRANMA en un articulo publicado por la Prensa<sup>4</sup>, en la ciudad de Managua para el 2014 existian 9400 taxis legales que operan en la modalidad de dos turnos<sup>5</sup> por dia según el color de la franja, mas 2000 taxis ilegales. En el caso de los vehiculos de transporte selectivo Lada Kalina según informacion de CARUNA RL. ascienden a 1000. En este caso como sea ha manifestado antes, FOCOMIPRO solo atiende a 140 taxis de este universo, resultando que en la actualidad la demanda que es atendida corresponde al 14% de Lada Kalina.

Luego de estudiar la demanda se puede verificar que FOCOMIPRO, solo se ha dedicado a un segmento limitado de mercado compuesto por algunos vehículos que ha proveído el gobierno actual para el sector selectivo, donde compite con varios negocios similares para garantizar los servicios de seguros, lo que repercute en riesgo, inestabilidad y una baja rentabilidad.

#### ***1.1.8.3 Historial de ventas de la empresa.***

La institución no cuenta con registros de las ventas realizadas durante el tiempo que tiene de brindar los servicios, en vista que no hay controles y las actividades se realizan aprovechando los contactos con grupos económicos relacionados con el gobierno; sin embargo, la gerencia manifiesta el descenso de la rentabilidad desde el año 2013. La situación planteada es provocada por mantener estático el crecimiento del mercado y clientes, y debido a problemas del entorno al no brindar los servicios al resto de dueños de vehículos del transporte selectivo y clientes naturales. Por lo que la organización necesita de un Plan Estratégico, que repercuta en un incremento de las ventas, ingresar a nuevos mercados y lograr mayor sostenibilidad y crecimiento.

---

<sup>4</sup> Recopilado del Diario la Prensa en la dirección <http://www.laprensa.com.ni/2016/09/13/nacionales/2099806-dos-mil-taxis-piratas-operan-en-managua>

<sup>5</sup> Según IRTRANMA los turnos están en el horario: 6Am a 2Pm y 2pm a 10Pm

#### **1.1.8.4 Las 4P del marketing.**

##### **A. Producto**

Como se ha mencionado antes los servicios que ofrece FOCOMIPRO tienen como objetivo agilizar la tramitación de los pagos económicos de los eventos, es decir, daños económicos causados por eventos de los taxis rusos marca Lada Kalina, dentro del programa de modernización del transporte selectivo que impulsa el gobierno de turno. Es decir, el servicio está orientado a la cobertura de daños y robo de los taxis antes referidos y daños provocados a terceros; tal como se puede revisar en el acápite servicios ofrecidos por FOCOMIPRO.

##### **B. Publicidad/Promoción**

Actualmente no tiene definido un plan de promoción y publicidad de los servicios que oferta, incluso no utiliza ni las técnicas y estrategias más tradicionales; solo se auxilia de su relación con quien se encarga de administrar Alba Transporte.

La institución utiliza el canal de directo para comercializar los servicios de seguros, aprovechando la alianza con la cooperativa de ahorro y crédito que administra los fondos Alba. Para ello se auxilia de CARUNA R.L, que administra la venta de vehículos Lada Kalina para los dueños del transporte selectivo, a los que se le ofrece el seguro que es gestionado por FOCOMIPRO.

##### **C. Precio**

FOCOMIPRO no cuenta con estrategias de definición de precios que le permitan obtener ventajas competitivas y sostenibles en el mercado, incluso muchos montos se definen de forma artificial y discrecional. Los aumentos y disminuciones de precios lo establecen la gerencia según su criterio personal y no se realiza un estudio para determinar los costos que involucra el servicio, y así conocer el margen de ganancia real.

#### D. Plaza

La organización cuenta con sus propias instalaciones para brindar los servicios, y se auxilia de ciertos talleres con los que no se tiene una relación formal, pero que apoyan durante el proceso de ejecución de la cobertura del seguro. La ubicación del negocio no fue estudiada estratégicamente para lograr una posición competitiva y concentrarse más cerca del mercado potencial.

Como se observa en el grafico 2, la organización ofrece los servicios de seguro del automóvil desde el momento que se adquiere en la cooperativa encargada por algunos clientes.



**Grafico 2:** Canal de Comercialización actual. **Fuente:** Elaboracion Propia.

Para brindar el servicio en muchas ocasiones se auxilia de peritos evaluadores, técnicos especialistas y talleres, pero las instalaciones no permitirían adecuarse a ciertos cambios que repercutan en la ampliación del mercado, diversificar los servicios y ofrecer paquetes especialmente diseñado para cada segmento.

Durante el diagnostico se les consultó a los clientes que valoración tenían sobre las instalaciones, y los resultados se evidencian en el siguiente gráfico.



**Grafico 3:** Valoración de las instalaciones físicas. **Fuente:** Elaboracion Propia.

Como se observa en el grafico anterior la mayoría de los clientes valoran las instalaciones como buenas o regular, lo que indica que se necesitan realizar mejoras para brindar una mejor atención.

#### **1.1.9 Evaluación al desempeño, capacitación y desarrollo humano**

FOCOMIPRO no cuenta con una estrategia de evaluación al desempeño que le permita verificar la ejecución, habilidades, destrezas, y la eficiencia y eficacia con la que realizan su trabajo los empleados. La evaluación al desempeño no se realiza, aunque de manera informal y empírica la gerencia ejecuta llamados de atención de forma directa, y cuando lo decide puede dar por terminada la relación laboral.

La organización no cuenta con planes y estrategias de capacitación. La mayoría de los trabajadores tienen que tener dominio de las funciones generales del cargo que ostentan y contar con experiencia previa en cada uno de los cargos.

#### **1.1.10 Procedimientos administrativos y normativas**

Como se ha mencionado antes no se cuenta con manual de procedimientos y se tiene una dirección vertical, las tareas se ejecutan de forma manual, empírica e informal; y en muchos casos hay repetición de funciones y cruces de procesos. Lo anterior trae como consecuencia que haya saturación para el personal a cargo, desconocimiento de algunos procedimientos y normativas, que no se realicen las actividades a tiempo y que no se ofrezcan los servicios con la calidad requerida.

Todos los procesos y normativas relacionadas con los seguros ofrecidos se desempeñan en base a la experiencia del personal; las inspecciones, avalúos y reclamos no están reglamentados, aunque se busca cumplir con lo establecidos en las leyes de la materia.

### **1.1.11 Plan estratégico**

La institución no cuenta con plan maestro en el que la alta dirección reúna las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés; es decir no tiene una herramienta que recoja lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión (imagen futura).

Durante el diagnóstico no se encontró ningún plan estratégico, ni lineamientos estratégicos sobre los cuales se oriente la institución, más bien son ideas que en su mayoría van surgiendo de la realidad práctica del entorno.

FOCOMIPRO establece ciertas políticas generales con el propósito de afirmarse y fomentar la vinculación de los empleados, contactos y clientes de la empresa. Pero en su mayoría se basan en las normativas establecidas por la Súper Intendencia de Bancos y Otras Instituciones financieras, la Unidad de Análisis Financiero de la policía nacional y regulaciones dictadas por el gobierno.

### **1.1.12 Evaluación de los aspectos técnicos**

FOCOMIPRO cuenta con equipamiento y recursos tecnológicos limitados para realizar sus actividades, sobre todo porque trabajan de manera manual y en algunos casos auxiliándose de hojas de cálculo de Excel. Los procesos contables y administrativos, se apoyan en aplicaciones prediseñadas como la hoja electrónica de datos, la cual se ha convertido en una de las principales herramientas para la producción de información contable y financiera para el apoyo de la gestión gerencial.

La organización no contempla dentro de sus estrategias el mantenimiento oportuno de los recursos tecnológicos existentes, así como tampoco la incorporación de nuevas tecnologías y sistemas que sirvan de apoyo en la gestión y administración eficiente del negocio, orientada a garantizar un servicio de calidad total y

proporcionar información confiable y segura para la toma de decisiones. Los equipos tecnológicos son limitados y obsoletos, pero que en parte apoyan la gestión del negocio en los diferentes procesos. El equipamiento con el que se cuenta actualmente es el siguiente:

### A. Hardware y Software de las estaciones de trabajo:

**Tabla 1: Inventario de Hardware y Software actual.**

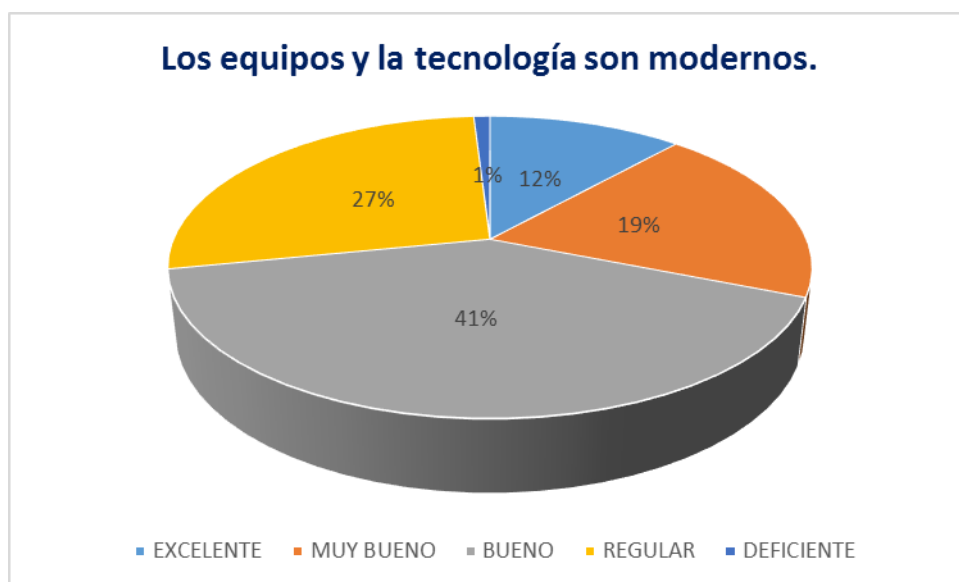
ÁREA	ESPECIFICACIÓN DEL HARDWARE	SOFTWARE	OTROS EQUIPOS
<b>Gerencia</b>	Procesador Intel Core (TM) i3 2.36 GHz. 4 Gb de RAM. 500 Gb de HD. Mouse, Teclado y Parlantes. Quemador de DVD/CD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Sistema Operativo:</b> Windows 8.1 Pro</li> <li>• Microsoft office 2013</li> <li>• Antivirus Avast 2014</li> </ul>	Impresora: HP Deskjet 1100.
<b>Operaciones</b>	Procesador Dual Core (R) de 3 GHz. 4 Gb de RAM. 500 Gb de HD. Mouse, Teclado y Parlantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Sistema Operativo:</b> Windows7 Profesional</li> <li>• Microsoft office 2010</li> <li>• Antivirus Avast 2012.</li> </ul>	Impresora Marca Epson L200.
<b>Asistencia Administrativa</b>	Procesador Intel Celeron de 1.8 GHz. 3 Gb de RAM. 300 Gb de HD Mouse, Teclado y Parlantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Sistema Operativo:</b> Windows XP Service Pack 3</li> <li>• Microsoft office 2007</li> <li>• Antivirus Avast 2012.</li> </ul>	

**Fuente:** Elaboración Propia.

Como se observa en la tabla anterior la institución cuenta con equipos tecnológicos obsoletos que en su mayoría ya prestaron su vida útil y que no pueden ser actualizados. En la organización se ejecutan procesos de gran importancia, y para

competir se necesita contar con medios innovadores; lo que le permitiría ubicarse en una posición estratégica y competitiva.

Lo anterior se comprobó con los resultados de la encuesta que fue aplicada, donde la mayoría valoró los equipos tecnológicos como bueno o regular, lo que se evidencia en el siguiente gráfico.



**Grafico 4:** Valoración de equipos tecnológicos. **Fuente:** Elaboracion Propia.

## **B. Sistemas de Información**

La empresa no cuenta con sistemas de información, en vista que todas las operaciones se realizan manualmente. Los procesos contables, administrativos, gestión de seguros y recursos humanos no cuentan con sistemas para su automatización, y algunos procesos como el control de los clientes se llevan en hojas de cálculo.

## **C. Redes e internet**

La empresa no cuenta con una red local para interconectar todas las estaciones de trabajo, tampoco cuentan con servidores y equipos de protección eléctrica. La empresa tiene acceso a internet, la conexión se realiza mediante el servicio ofrecido por Claro, con un ancho de banda de 1Mb.



## **D. Mobiliario y equipos**

La institución cuenta con mobiliarios y equipos, los que se usan para diferentes propósitos: sillas de espera, sillas para las computadoras, aires acondicionados, mesas, herramientas y demás equipos necesarios para brindar los servicios en una oficina.

## **1.2. Análisis del entorno general o situación externa**

FOCOMIPRO está sumergido en diferentes entornos que impactan de forma directa e indirecta en su trabajo; cuyo estudio permitirá conocer la realidad, cuales son los diferentes factores que amenazan su funcionamiento y las posibles soluciones estratégicas que deben ser implementadas. Por lo que en los siguientes apartados se analizan las diferentes variables que tienen que ver con la situación externa.

### **1.2.1 Entorno Político – Jurídico.**

En Nicaragua actualmente se vive un ambiente estable política y socialmente. La estabilidad ha permitido que se hayan firmado tratados con gobiernos de otros países, entre ellos: Estados Unidos de América, Japón, España, China, Taiwán y la Unión Europea, los cuales se ha venido a mejorar algunos sectores del país, generando empleos y seguridad económica en la población. Esto contribuye a reducir los levantamientos, reclamos, inseguridad política y jurídica, y hasta lograr que la misma población participe en la ejecución de tareas y acciones en pro del desarrollo y convivencia pacífica de los ciudadanos.

El Gobierno actual, está trabajando en el fortalecimiento, expansión y crecimiento del comercio, así como en la mejora de los servicios de seguros, energía, telecomunicaciones y desarrollo tecnológico, tanto de las instituciones del estado como de las empresas privadas; mediante la promoción de inversiones e integración de nuevos servicios de seguro con estándares internacionales.

La estabilidad política que se vive, es un factor determinante en la demanda de los servicios de seguros de automóvil, debido a que hay normativas que obligan a contar con diferentes tipos de cobertura de riesgos; y el estado promueve en los diferentes usuarios la cultura de encargar a un tercero o aseguradora como el medio para garantizar o indemnizar todo o parte del perjuicio producido por la aparición de determinadas situaciones accidentales.

Los servicios de seguros de automóvil están regulados mediante un ordenamiento jurídico nacional. Las leyes más relevantes son la ley general de seguros, reaseguros y fianzas: “ley número 733, aprobada el 15 de julio del año 2010 y publicada en las gacetas números 162, 163, 164 del 25, 26, 27 de agosto del 2010”; y la ley para el régimen de circulación vehicular e infracciones de tránsito: ley 431 con sus reformas y ley 856 (capítulo IX de los seguros obligatorios para vehículos automotores).

FOCOMIPRO cumple con la legislación vigente en Nicaragua, es una organización legítimamente constituida bajo legislación fiscal y mercantil establecida en el país, ley de cooperativas y demás ordenamiento jurídico que regula el sector; de esta forma mantiene un funcionamiento regido por las leyes nacionales y cuenta con todos los permisos requeridos.

### **1.2.2 Entorno económico y comercial.**

Los avances en la economía de Nicaragua están basados en políticas macroeconómicas sanas para resolver los problemas económicos. La estabilidad macroeconómica del país es responsabilidad del equipo de gobierno y de las mismas empresas privadas que están integradas en diferentes organizaciones empresariales. El crecimiento en su mayoría se apoya en la pequeña y mediana empresa, así como cooperativas, con el objetivo de aumentar la producción de bienes de alto consumo.

Nicaragua en general está cambiando rápidamente, sometiendo a las empresas a la acción de muchas fuerzas externas tales como la creciente necesidad de acceder a los mercados mundiales, la consolidación industrial, la intensificación de la

competencia y las nuevas tecnologías. En el caso del municipio de Managua, es la cabecera departamental de Managua y es la capital del país, su economía se basa principalmente en el comercio y la industria; es el principal centro comercial y sirve como un importante centro industrial, comercial, político y cultural.

La situación económica actual es prometedora, Nicaragua obtuvo el mayor crecimiento del PIB en el istmo a como se muestra en la Ilustración 1. Así mismo, en la Ilustración 2 se puede observar que durante los últimos tres años la producción del sector agrícola e industrial han ido en constante aumento. Esto indica que los sectores comerciales del país están creciendo y que generan mayor producción.

**Ilustración 1: Indicadores económicos 2014**

Indicadores económicos 2014 - Economic indicators 2014	Nicaragua	Costa Rica	El Salvador	Guatemala	Honduras	República Dominicana
Crecimiento real del PIB (%) - Real GDP growth (%)	4.7	3.5	2.2	4.2	3.1	7.1
PIB nominal per cápita (US\$) - Per capita GDP (US\$)	1,904.7	10,381.6	3,931.1	3,716.0	2,235.7	6,480.9
Tasa de desempleo (%) - Unemployment rate (%)	6.8	9.7	n.d	2.9	n.d	6.4
Inflación (%) - Inflation rate (%)	6.5	5.1	0.5	3.0	5.8	1.6
Cuenta corriente a PIB (%) - Current account (as % GDP)	(7.1)	(4.9)	(5.5)	(2.5)	(7.4)	(3.4)
Remesas (millones US\$) - Remittances (millions of US\$)	1,135.8	558.5	4,217.2	5,544.1	3,353.2	4,571.3
RIN a importaciones (en meses de importación) - Net international reserves/imports (number of times)	4.4	n.d	n.d	n.d	4.2	3.4
Deuda pública externa a PIB - External public debt (as % GDP)	40.6	n.d	n.d	12.0	28.6	26.4
Saldo operacional del Gobierno Central a PIB (incluye donaciones) - Operational balance of Central Government including grants (as % GDP)	(0.3)	(5.7)	(1.1)	(1.9)	(4.4)	(2.6)

Fuente - Source : SECMCA y Bancos Centrales de la regiones - Central Banks of the regions and SECMCA.

Nota - Note : Para República dominicana la tasa de desempleo corresponde al período ene-oct. 2014-  
To Dominican Republic unemployment rate corresponds the period january-october 2014.

**Fuente: BCN, “Nicaragua en Cifras 2014”**

## Ilustración 2: Indicadores económicos

Indicadores económicos - Economic indicators			
Indicadores - Indicators	2012	2013	2014
Producto Interno Bruto (US\$ millones) - Gross domestic product (US\$ millions)	10,460.9	10,850.7	11,805.6
Producto Interno Bruto per cápita (US\$) - Per capita GDP (US\$)	1,723.1	1,768.9	1,904.7
Crecimiento real de la economía (%) - Real GDP growth (%)	5.1	4.5	4.7
Inflación (%) - Inflation (%)	6.6	5.7	6.5
Producción del sector industrial (US\$ millones) - Manufacturing sector output (US\$ millions)	5,514.1	5,845.8	6,167.1
Producción del sector agrícola (US\$ millones) <sup>1/</sup> - Agricultural sector output (US\$ millions) <sup>1/</sup>	3,528.4	3,611.4	3,979.8
Exportaciones de bienes (US\$ millones) - Exports of goods (US\$ millions)	3,491.1	3,291.5	3,621.8
Importaciones de bienes (US\$ millones) - Imports of goods (US\$ millions)	5,938.1	5,801.5	6,023.5
Oferta monetaria (M1A) (US\$ millones) - Money supply (M1A) (US\$ millions)	1,433.1	1,619.1	1,743.3
Reservas Internacionales Brutas (US\$ millones) - Gross international reserves (US\$ millions)	1,887.2	1,993.0	2,276.2
Deuda pública interna (US\$ millones) <sup>2/</sup> - Domestic public debt (US\$ millions) <sup>2/</sup>	1,122.6	1,062.3	1,004.3
Deuda externa pública (US\$ millones) - External public debt (US\$ millions)	4,480.8	4,723.7	4,796.0

1/ : Incluye ganadería, silvicultura, pesca y minería - Livestock, forestry, fishing and mining included.

2/ : Incluye deuda del Gobierno y Banco Central de Nicaragua con el sector privado - Included Government and Central Bank debt with private sector.

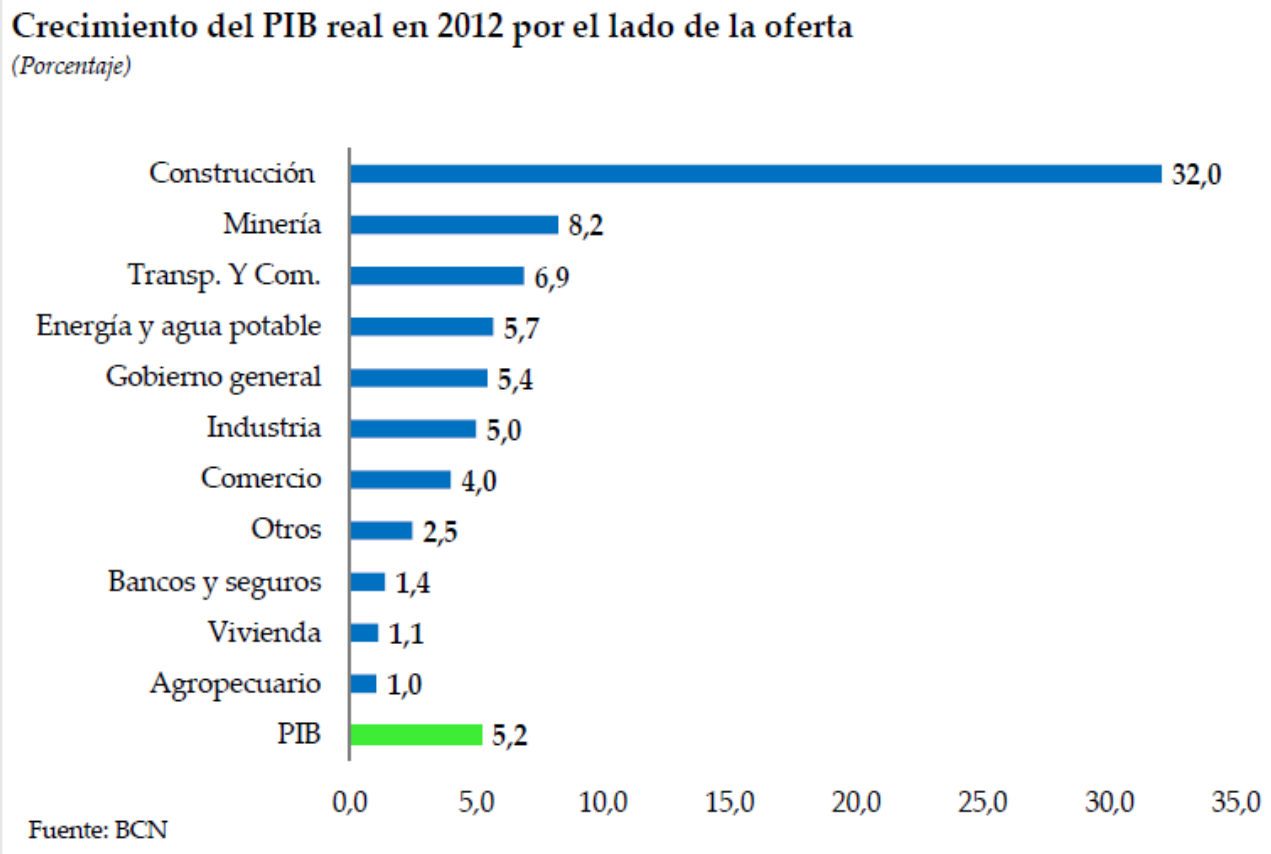
Fuente - Source : BCN.

**Fuente:** BCN, “*Nicaragua en Cifras 2014*”

Dentro del ámbito nacional, de acuerdo a la Encuesta de Medición del Nivel de Vida 2014 realizada por el INIDE, del año 2009 al 2014, el 70.4% de los nicaragüenses son considerados no pobres, la pobreza general disminuyó de 42.5% a 29.6% y la pobreza extrema disminuyó de 14.6% a 8.3%.

La situación económica favorable repercute en que la mayoría de pequeñas y medianas empresas y cooperativas promuevan sus actividades, y que algunas compren servicios de seguros para garantizar la protección ante los diferentes riesgos que corren en su gestión. En la ilustración 3 se muestra cual ha sido el crecimiento del PIB por el lado de oferta y demanda, y se puede apreciar que ha crecido un 5.2% de forma sostenida en ambos rubros en el año 2012, manteniendo el mismo promedio en el resto de años.

**Ilustración 3:** Crecimiento del PIB real por el lado de la oferta.



**Fuente:** BCN, año 2012.

Un dato muy relevante para FOCOMIPRO, es que la cantidad de negocios e inversiones que han surgido en los últimos años ha impactado de forma positiva en la economía. Como se observa en la ilustración 4, en materia empresarial Nicaragua en el año 2014 contaba con un total de 121,919 empresas de las cuales el 87.45% son micro empresas, 11.89% son medianas empresas y 0.66% son grandes empresas. Esto indica que las micro y medianas empresas se están convirtiendo en un factor clave para la economía nicaragüense, y para la generación de fuentes de empleo.

#### Ilustración 4: Empresas por actividad

##### Empresas por actividades - Enterprises by industry (número - number)

Actividades - Industries	Empresas - Enterprises			Total
	Grandes Large	Medianas Medium	Micro Small	
<b>Total</b>	<b>808</b>	<b>14,492</b>	<b>106,619</b>	<b>121,919</b>
Industria manufacturera - Manufacturing industry	211	3,801	18,497	22,509
Comercio al por mayor - Wholesaling	70	527	697	1,294
Comercio al por menor - Retailing	58	2,766	55,944	58,768
Comercio automotriz - Automobile sales	29	414	784	1,227
Servicios de reparación de vehículos - Vehicle repairing services	2	861	2,612	3,475
Hoteles - Hotels	29	388	579	996
Restaurantes - Restaurants	29	1,702	10,706	12,437
Servicios empresariales y de alquiler - Business services	61	648	3,605	4,314
Servicios comunitarios, sociales y personales - Community services	70	1,067	5,588	6,725
Servicios sociales y de salud - Social and health services	40	396	1,907	2,343
Servicios de enseñanza - Education services	109	868	447	1,424
Intermediación financiera - Financial intermediation services	21	211	92	324
Construcción - Construction	37	304	1,893	2,234
Transporte, almacenamiento y comunicaciones - Transport, storage and communications	42	539	3,268	3,849

Fuente - Source : BCN, Censo Económico Urbano 2001, parcialmente actualizado al 2007 con registros administrativos - National Urban Economic Census 2001, updated with administrative records.

**Fuente:** BCN, “*Nicaragua en Cifras 2014*”

El otro indicador relevante es la inflación, donde según datos registrados por el Banco Central de Nicaragua entre los años 2012 al 2014, muestra que se ha disminuido considerablemente, en vista que para el año 2011 fue del 9.5% y como se observa en la Ilustración 5, entre los años 2012 y 2014, la inflación se mantuvo en un promedio de 6.2%. Esta situación ha contribuido en el alza de los precios de las materias primas de los diferentes sectores económicos, incluyendo el sector automotriz en el área de las importaciones de repuestos para vehículos.

Como se puede comprobar en la ilustración anterior el comercio automotriz está formado por 1,227 negocios y el mercado de servicios de reparación de vehículos está dominado por las medianas y micro empresas que ascienden a 3,473; lo cual resulta interesante para FOCOMIPRO en vista que el mercado se ha dinamizado y

hay muchas oportunidades de lograr una mejor posición e incrementar la rentabilidad.

En la Ilustración 5 se puede visualizar que Nicaragua ha experimentado un importante crecimiento económico durante los últimos años, del 2012 al 2014 se dio un crecimiento promedio de 4.8%, lo que indica que este país tiene un gran potencial para realizar inversiones y dinamizar las que ya existen.

#### Ilustración 5: Indicadores económicos

Indicadores económicos - Economic indicators			
Indicadores - Indicators	2012	2013	2014
Producto Interno Bruto (US\$ millones) - Gross domestic product (US\$ millions)	10,460.9	10,850.7	11,805.6
Producto Interno Bruto per cápita (US\$) - Per capita GDP (US\$)	1,723.1	1,768.9	1,904.7
Crecimiento real de la economía (%) - Real GDP growth (%)	5.1	4.5	4.7
Inflación (%) - Inflation (%)	6.6	5.7	6.5
Producción del sector industrial (US\$ millones) - Manufacturing sector output (US\$ millions)	5,514.1	5,845.8	6,167.1
Producción del sector agrícola (US\$ millones) <sup>1/</sup> - Agricultural sector output (US\$ millions) <sup>1/</sup>	3,528.4	3,611.4	3,979.8
Exportaciones de bienes (US\$ millones) - Exports of goods (US\$ millions)	3,491.1	3,291.5	3,621.8
Importaciones de bienes (US\$ millones) - Imports of goods (US\$ millions)	5,938.1	5,801.5	6,023.5
Oferta monetaria (M1A) (US\$ millones) - Money supply (M1A) (US\$ millions)	1,433.1	1,619.1	1,743.3
Reservas Internacionales Brutas (US\$ millones) - Gross international reserves (US\$ millions)	1,887.2	1,993.0	2,276.2
Deuda pública interna (US\$ millones) <sup>2/</sup> - Domestic public debt (US\$ millions) <sup>2/</sup>	1,122.6	1,062.3	1,004.3
Deuda externa pública (US\$ millones) - External public debt (US\$ millions)	4,480.8	4,723.7	4,796.0

1/ : Incluye ganadería, silvicultura, pesca y minería - Livestock, forestry, fishing and mining included.

2/ : Incluye deuda del Gobierno y Banco Central de Nicaragua con el sector privado - Included Government and Central Bank debt with private sector.

Fuente - Source : BCN.

**Fuente:** BCN, “Nicaragua en Cifras 2014”

El crecimiento en la compra de vehículos del sector privado y el apoyo internacional en la donación de automóviles para las instituciones, incrementa la flota vehicular del país, generando oportunidades de participación en satisfacer la demanda de servicios de seguros de automóviles para dueños particulares y empresas privadas.

En la siguiente ilustración se puede observar que la económica del país es estable y ha mejorado en todas las actividades económicas, y en el caso del comercio se mantuvo estable durante el año 2015 y lo mismo sucedió en la intermediación financiera y servicios conexos que tuvo un crecimiento acumulado del 9.6%.

### Ilustración 6: PIB, enfoque de la producción.

#### Enfoque de la producción: tasas de variación interanual

(millones de córdobas de 2006)

Actividad	2015				2016			
	I	II	III	IV	I	II	III	Acumulado
<b>Producto interno bruto</b>	<b>5.1</b>	<b>4.1</b>	<b>4.9</b>	<b>5.6</b>	<b>3.4</b>	<b>5.2</b>	<b>4.3</b>	<b>4.3</b>
más: Impuestos netos a los productos	10.2	5.9	8.2	8.3	4.8	5.6	5.3	5.3
Agricultura	9.8	2.0	6.4	(3.3)	0.6	9.4	4.5	4.8
Pecuario	3.1	11.9	(0.1)	1.6	(3.0)	4.6	17.4	6.3
Silvicultura y extracción de madera	13.6	16.4	11.5	(24.3)	(12.4)	(13.8)	(10.2)	(12.1)
Pesca y acuicultura	21.7	(15.9)	(9.4)	1.3	13.0	38.2	(13.4)	8.3
Explotación de minas y canteras	(6.3)	(11.4)	(8.2)	(0.5)	8.3	3.9	2.2	4.8
Industria manufacturera	(0.7)	(5.4)	(0.5)	1.8	1.7	5.2	0.7	2.4
Construcción	20.2	27.0	32.9	22.4	2.4	2.6	1.3	2.1
Electricidad	1.5	1.6	4.2	5.4	5.7	5.4	1.2	4.2
Agua	1.1	(0.7)	1.7	4.6	5.5	2.9	3.3	3.9
Comercio	3.2	5.8	6.1	12.5	6.7	6.9	4.3	6.0
Hoteles y restaurantes	8.6	2.1	5.4	5.8	8.0	1.2	6.1	5.2
Transporte y comunicaciones	3.9	3.9	7.2	6.2	0.5	5.8	4.4	3.6
Intermediación financiera y servicios conexos	10.7	9.2	9.5	8.7	9.7	9.4	9.7	9.6
Propiedad de vivienda	2.6	5.8	0.1	1.8	2.0	1.2	3.6	2.3
Administración Pública y Defensa	4.0	3.4	3.3	3.9	4.7	6.4	8.6	6.6
Enseñanza	3.4	3.5	3.9	5.5	5.1	3.5	2.6	3.8
Salud	1.7	2.3	2.6	3.6	2.9	2.8	2.9	2.9
Otros servicios	4.8	6.1	3.5	6.9	3.0	3.2	2.2	2.8

Cifras preliminares

1/ Incluye los servicios inmobiliarios y alquileres

Fuente: BCN

**Fuente:** BCN, “Estado de la economía (2015) y perspectiva 2016”

En la ilustración 7 se evidencia que durante el año 2016 todas las actividades económicas crecieron, y en el caso del comercio tuvo una variación promedio del 7% y la intermediación financiera y servicios conexos un 9.3%; esto indica que FOCOMIPRO tiene una gran oportunidad de ser parte de este crecimiento, diversificar sus servicios y acceder a nuevos segmentos de mercado.



### Ilustración 7: IMAE, variación porcentual.

#### Índice Mensual de Actividad Económica (IMAE)

(Variación porcentual)

Actividad	Variación interanual (T1,12)			Variación acumulada			Variación promedio anual (T12,12)		
	Oct 2015	Sep 2016	Oct 2016	Oct 2015	Sep 2016	Oct 2016	Oct 2015	Sep 2016	Oct 2016
<b>IMAE</b>	<b>6.6</b>	<b>4.5</b>	<b>3.3</b>	<b>4.4</b>	<b>4.4</b>	<b>4.3</b>	<b>4.4</b>	<b>4.7</b>	<b>4.5</b>
Agricultura	10.7	(3.4)	3.6	5.6	5.6	5.4	5.6	3.7	3.2
Pecuario	2.1	4.7	13.7	4.3	6.7	7.4	4.5	5.4	6.3
Silvicultura y extracción de madera	6.5	0.3	(6.8)	6.2	(11.9)	(11.4)	5.9	(10.3)	(11.3)
Pesca y acuicultura	1.3	1.7	(14.9)	(5.3)	5.7	2.6	(2.3)	4.2	2.3
Explotación de minas y canteras	3.1	6.5	9.4	(7.6)	4.4	4.9	(9.8)	3.1	3.6
Industria manufacturera	1.9	0.4	(2.6)	(1.7)	2.5	1.9	(1.4)	2.2	1.8
Construcción	29.4	30.2	6.1	26.9	3.7	4.0	28.0	8.4	6.6
Energía y agua	6.2	0.5	0.5	2.6	4.0	3.7	3.0	4.3	3.9
Comercio	10.7	4.8	2.9	5.6	6.0	5.7	5.5	7.7	7.0
Hoteles y restaurantes	7.9	2.1	3.5	5.6	5.2	5.1	7.0	5.3	5.1
Transporte y comunicaciones	3.0	7.0	1.1	4.7	4.1	3.8	4.1	4.7	4.5
Intermediación financiera y servicios conexos:	9.4	9.7	8.4	9.7	9.6	9.5	9.7	9.4	9.3
Propiedad de vivienda	1.2	2.8	1.9	2.7	2.0	2.0	2.6	1.9	2.0
Administración pública y defensa	3.6	12.1	11.5	3.6	6.6	7.1	3.7	5.9	6.6
Enseñanza	4.0	2.3	2.3	3.5	3.7	3.6	3.5	4.3	4.2
Salud	2.9	2.6	2.7	2.3	2.9	2.9	2.6	3.1	3.0
Otros servicios	4.4	(1.0)	2.0	4.7	2.4	2.4	4.8	3.5	3.3

Fuente: BCN

Fuente: BCN, "IMAE III trimestre 2016"

Según datos de instituciones que analizan la económica nacional para los siguientes años habrá un crecimiento continuo y se tendrán aumentos relevantes en las exportaciones y producción nacional, tal como se observa en la ilustración 8.

## Ilustración 8: Proyección detallada y real de la económica.

### Proyecciones detalladas y supuestos

**Cuadro 2: Proyecciones**

	2015				2016				2017			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
	actuales				proyecciones							
	(millones de C\$ de 2006)											
PIB	160,628.4	161,710.8	163,906.3	166,686.8	168,338.6	169,311.2	171,773.8	174,521.1	176,250.5	177,268.8	179,675.4	182,200.0
Consumo individual	138,567.9	139,736.3	141,376.2	143,522.0	144,942.0	146,862.9	148,303.6	150,554.6	152,044.2	153,912.3	155,125.6	157,480.1
Inversión privada fija	38,778.9	40,277.5	42,753.2	44,060.2	44,246.7	46,681.6	49,508.2	51,198.0	50,485.5	52,423.5	54,756.1	56,420.1
Gasto público	23,831.9	24,148.1	24,766.7	26,387.7	25,667.0	26,224.8	26,871.9	28,657.0	27,669.0	28,217.9	28,752.9	30,605.7
Exportaciones	62,526.1	61,834.8	61,481.6	61,478.0	66,054.4	65,403.6	65,278.8	65,153.6	69,968.3	69,362.5	69,243.4	69,157.8
Importaciones	103,982.3	106,411.6	108,830.8	112,393.9	114,588.5	119,287.4	120,584.5	123,858.1	125,016.0	130,261.8	129,869.5	133,642.9
Error estadístico e inventarios	905.9	2,125.7	2,359.5	3,632.7	2,017.0	3,425.7	2,395.8	2,816.0	1,099.5	3,614.5	1,667.0	2,179.1
	(crecimiento promedio anual)											
PIB	4.4	4.1	4.4	4.9	4.8	4.7	4.8	4.7	4.7	4.7	4.6	4.4
Consumo individual	4.9	4.8	4.9	5.2	4.6	5.1	4.9	4.9	4.9	4.8	4.6	4.6
Inversión privada fija	5.1	11.8	22.1	20.5	14.1	15.9	15.8	16.2	14.1	12.3	10.6	10.2
Gasto público	3.7	4.2	7.2	11.3	7.7	8.6	8.5	8.6	7.8	7.6	7	6.8
Exportaciones	3.7	0.2	-1.8	-2	5.6	5.8	6.2	6.0	5.9	6.1	6.1	6.1
Importaciones	5.3	7.4	9.2	11.6	10.2	12.1	10.8	10.2	9.1	9.2	7.7	7.9
Error estadístico e inventarios	206.9	992.9	114.5	1928.4	332.6	125	61.8	-84.9	-173.9	-205.6	-321.5	-2211

Fuente: FUNIDES

Fuente: FUNIDES, "Coyuntura económica primer informe 2016"



### 1.2.3 Entorno Socio – Demográfico.

Como se puede ver en la ilustración 9, de la población en edad para trabajar el 74.2% (3,190,748) conforma la fuerza laboral del país, de los cuales el 93.2%(2,973,777) cuentan con un empleo y el 6.8% (216,971) restante está desempleado. Adicionalmente, solo el 24.8% (737,497) de los pobladores que poseen un empleo pertenece al sector formal, lo que indica que en el país existen 2,236,280 (75.2%) trabajadores que desempeñan sus labores fuera de los marcos jurídicos y reglamentarios establecidos por la ley.

### Ilustración 9: Población de Nicaragua por grupo de edad

#### Población de Nicaragua por grupo de edades, 2014 - Population of Nicaragua by age group, 2014

Edades - Ages	Total - Total	Hombres - Males	Mujeres - Females
<b>Total</b>	<b>6,198,154</b>	<b>3,059,810</b>	<b>3,138,344</b>
0 - 4	691,709	353,292	338,417
5 - 9	676,797	345,022	331,775
10 - 14	650,576	331,095	319,481
15 - 19	653,552	330,414	323,138
20 - 24	629,622	313,092	316,530
25 - 29	546,310	268,106	278,204
30 - 34	487,417	235,964	251,453
35 - 39	399,395	189,062	210,333
40 - 44	327,181	156,044	171,137
45 - 49	269,362	129,708	139,654
50 - 54	231,908	110,847	121,061
55 - 59	201,070	95,046	106,024
60 - 64	148,039	70,384	77,655
65 - 69	87,524	41,696	45,828
70 - 74	80,406	38,102	42,304
75 - 79	57,678	26,838	30,840
80 - 84	59,608	25,098	34,510

Fuente - Source : INIDE, estimaciones y proyecciones de población, revisión 2012 - Estimated and forecasted statistics, 2012 revision.

**Fuente: BCN, "Nicaragua en Cifras 2014"**

Como se visualiza en la ilustración 9 la población total del país de acuerdo a la revisión 2007 de las Estimaciones y Proyecciones de Población Nacional, Departamental y Municipal realizada por el INIDE, se estimaba que para el año 2016 el municipio de Managua tendría una población de 1,493,994 habitantes, el 90.5% pertenecerá al sector urbano y la tasa de crecimiento anual será de 0.83%. En cuanto a la distribución por sexo, 51.82% serán mujeres y el 48.18% serán hombres.

En la Ilustración 10 se muestra que Nicaragua es el tercer país centroamericano con mayor población perteneciente al sector urbano (58.3%), siendo este porcentaje mayor que el obtenido por el INIDE (55.9%) en el censo realizado en el año 2005, lo cual indica un incremento paulatino en la población que migra del área rural al casco urbano en búsqueda de mejores condiciones de vida y oportunidades laborales. Nuestro país es el segundo país centroamericano con la esperanza de vida más alta

y el segundo con la tasa de mortalidad más baja, lo cual refleja los resultados del porcentaje del PIB invertido en materia de salud.

### Ilustración 10: Indicadores sociales (Quinquenio 2010 - 2015 )

Indicadores sociales seleccionados - Selected social indicators (quinquenio 2010 - 2015 - quinquennium 2010 - 2015)						
Indicadores - Indicators	Nicaragua	Costa Rica	El Salvador	Guatemala	Honduras	República Dominicana
Población (miles de personas) <sup>1/</sup> - Population (thousands)	6,198.2	4,919.9	6,365.0	15,789.8	8,227.8	10,415.6
Tasa de crecimiento de la población (tasa anual media por cada cien habitantes) - Demographic annual growth rate (average annual rate per hundred inhabitants)	1.2	1.3	0.6	2.4	1.9	1.2
Porcentaje de la población urbana (porcentaje de la población total) - Percentage of urban population (as % total population)	58.3	66.1	60.2	57.2	50.5	68.7
Tasa de natalidad (tasa bruta por cada mil habitantes) - Birth rate (Crude birth rate per thousand inhabitants)	23.2	14.6	16.8	30.5	25.3	21.2
Tasa de fecundidad (número de hijos por mujer) - Fertility rate (Number of children per woman)	2.5	1.7	2.1	3.7	2.9	2.5
Esperanza de vida al nacer (años, promedio) - Life expectancy at birth (years, average)	74.5	79.1	72.3	71.3	72.8	72.7
Tasa de mortalidad (tasa bruta por cada mil habitantes) - Mortality rate (Crude mortality rate per thousand inhabitants)	4.6	4.5	6.6	5.5	5.0	6.1
1/ : Datos estimados a mitad del año 2014, según CEPAL. Para Nicaragua el dato de población fue proporcionado por INIDE - Estimated data as of mid 2014, according to ECLAC. For Nicaragua the population date was provide by INIDE.						
Fuente - Source : INIDE y CEPAL.						

**Fuente:** BCN, “*Nicaragua en Cifras 2014*”

En el caso del municipio de Managua, es la cabecera departamental de Managua y es la capital de Nicaragua, su economía se basa principalmente en el comercio y la industria. Es el principal centro comercial de Nicaragua y sirve como un importante centro industrial, comercial, político y cultural. En la actualidad, Managua es el principal centro político, social, cultural, educativo y económico de Nicaragua. En este lugar se ubican las sedes centrales de las compañías nacionales más grandes, además de algunas empresas multinacionales; su economía está también apoyada por la industria hotelera y el desarrollo del comercio.

#### **1.2.4 Entorno Tecnológico.**

En el país existen bajos niveles tecnológicos en los sectores en que predominan las pequeñas empresas: sistemas de producción artesanal y de nivel fabril básico. La causa fundamental del atraso tecnológico está en la débil calificación de los recursos humanos y la permanencia de una cultura empresarial que no incentiva a la especialización o reconocimiento remunerado a aquellos profesionales que son calificados y tienen un alto nivel profesional.

La globalización, el desarrollo de las comunicaciones y los tratados de libre comercio han contribuido a la adopción de nuevas tecnologías y estrategias de negocio para aquellas pequeñas empresas en las que el empresario tiene una visión y capacidad de desarrollo estratégico.

Pero es evidente que el país en los últimos años ha mejorado grandemente en el acceso a Internet, telefonía celular, televisión, procesamiento de datos y desarrollo de las TIC,s. El panorama es positivo, porque las empresas están invirtiendo en tecnología al menos para el manejo de los procesos básicos del negocio y otras invierten en alta tecnología y herramientas TIC's para mejorar su posición con respecto a la competencia y acceder al mercado globalizado.

Las tecnologías de la información y comunicación (TIC) son instrumentos que pueden ser aprovechados para la captación de clientes, pero FOCOMIPRO, no cuenta con medios y aplicaciones electrónicas que le permitan llegar a los diferentes segmentos de mercados; incluso la forma en que hacen publicidad es personal y tradicional, y no se realiza ninguna innovación tecnológica al promover y prestar los servicios.

En el grafico 5 se evidencia que la situación económica de Nicaragua es muy positiva y alentadora, sobresaliendo el sector comercio, turismo y exportación. Las importaciones de automóviles han crecido exponencialmente en los últimos años, y la demanda de seguros ha mejorado en parte por las políticas de gobiernos, pero

también por las leyes que obligan a los dueños de autos contar con variedad de sistemas de protección del auto, pasajeros y terceras personas.



**Grafico 5:** Resumen de análisis de factores externos. **Fuente:** Elaboracion Propia.

Es importante señalar también que en el grafico anterior se muestra que FOCOMIPRO necesita mejorar tecnológicamente, en vista que en el sector hay mucha competitividad y se necesita usar tecnologías para interactuar con los clientes y brindar un mejor servicio. En el caso de la situación política y jurídica es muy favorable para este tipo de negocio, en vista que hay leyes que lo regulan y promueven, y las políticas del estado repercuten en aumento de la demanda y acceso de mayor cantidad de clientes a los servicios de seguros.

### **1.3. Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter.**

El análisis del entorno específico es fundamental para valorar las oportunidades y amenazas, lo que permitiría realizar una selección adecuada de las estrategias y su posterior aplicación. Según Michael Porter, las empresas actúan por medio de cinco fuerzas, que determinan la rentabilidad a largo plazo de un mercado o segmento de mercado. Es por ello, que se realiza el análisis de las cinco fuerzas que actúan sobre la institución FOCOMIPRO, de la siguiente manera:

#### **A. Competidores directos.**

Son las diferentes empresas que actualmente operan en la ciudad de Managua, que ofertan servicios de seguros relacionados con automóviles y tienen sólida participación en el mercado, que constantemente están realizando promociones y ofertando de forma atractiva. Los competidores directos más fuertes y que se dedican actualmente a ofertar servicios parecidos a los de FOCOMIPRO se pueden ver en la tabla 2. La institución se relaciona de forma directa con la competencia en vista que hay libertad comercial y los clientes deciden que aseguradora escogen. Pero con respecto al segmento al que está orientado FOCOMIPRO tiene ventajas, ya que es la única institución aceptada por todos los dueños de automóviles Lada Kalina. A continuación, se realiza un breve análisis de los competidores, en base a análisis realizado a la información proporcionada en las páginas web de cada uno de dichos negocios:

**Tabla 2:** Evaluación de la competencia.

	<b>FOCOMIPRO</b>	<b>MAPFRE</b>	<b>INISER</b>	<b>LAFISE</b>	<b>ASSA</b>	<b>SEGUROS AMÉRICA</b>
<b>Variedad de productos</b>	No	Sí	Sí	Sí	No	Sí
<b>Segmento de mercado abierto</b>	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>Horario de atención flexible y amplio</b>	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>Servicio de Calidad</b>	No	Sí	Sí	No	No	Sí
<b>Infraestructura y equipos modernos</b>	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>Políticas de servicio y atención al cliente</b>	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>Plan de Marketing</b>	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>Variedad de coberturas</b>	No	Sí	Sí	No	No	Sí
<b>Precios accesibles</b>	Si	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>Recursos humanos y tecnológicos adecuados</b>	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>Gestión de reclamos</b>	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

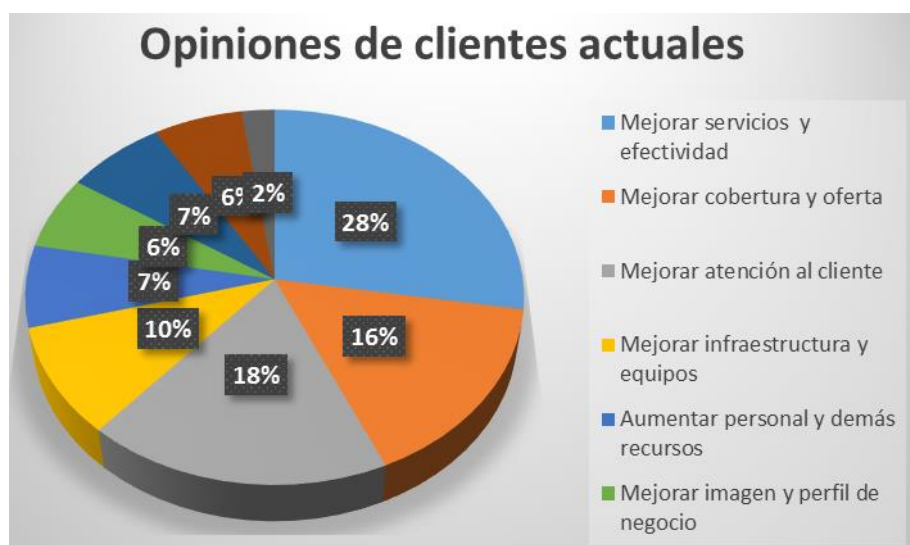
**Fuente:** Elaboracion Propia.

Como se evidencia en la tabla 2, FOCOMIPRO está en una posición desventajosa con respecto a la competencia, ya que no ofrece variedad de servicios según las necesidades de los clientes. El segmento de mercado es muy limitado, ofrece baja calidad en los servicios, esto a causa de la falta de iniciativa por capacitar a sus



empleados, además la infraestructura y equipos son limitados e inadecuados, esto por la poca inversión y rentabilidad. Por otro lado, no se cuentan con planes estratégicos de marketing, no se atienden adecuadamente los reclamos y los servicios en general no contemplan un control eficiente. Lo favorable para la institución en estudio son los precios y contactos gubernamentales con los que cuenta.

Lo anterior se fundamenta en la información recopilada en las entrevistas realizadas al personal de la empresa y encuestas aplicadas a la muestra seleccionada de los clientes actuales.



**Gráfico 6:** Opiniones y propuestas de clientes. **Fuente:** Elaboración Propia.

Como se observa en el gráfico 3, la mayoría de los clientes manifestó que la empresa debe mejorar la cobertura, efectividad y tiempos de servicio, realizar acciones para la atención al cliente e invertir en mejora de la infraestructura y atención al cliente.

## B. Proveedores.

Los proveedores normalmente tienen un alto nivel de negociación sobre un sector, ya que pueden usar diferentes estrategias como el aumento de precios o cambio en la

calidad o presentación de los productos. En este caso los proveedores son en su mayoría negocios de servicios y bienes básicos, y talleres y empresas dedicadas a ofertar servicios de reparación, mantenimiento y pintura automotriz.

Los proveedores que necesita la empresa, se pueden agrupar de la siguiente forma:

- ✓ Servicios Básicos: Empresas que ofrecen los servicios necesarios como energía eléctrica, telecomunicaciones y agua.
- ✓ Mobiliario y Equipo de Oficina: Empresas que ofrecen bienes como sillas, escritorios, engrapadoras, fólderes, lapiceros, entre otros, y que se necesitan para el abastecimiento durante el desempeño de las operaciones de la empresa.
- ✓ Servicios automotrices: Negocios que ofrecen reparación, mantenimiento y enderezado y pintura de automóviles.
- ✓ Equipo de Cómputo: Empresas que ofrecen equipos y herramientas informáticas.

Algunos de los proveedores como los de servicios básicos y automotrices ejercen presión, y FOCOMIPRO debe aceptar las condiciones y someterse a sus políticas. Los proveedores que más impacto tienen en el negocio se pueden verificar en el grafico 7.

### **C. Compradores de productos y servicios de seguro.**

La ley 431 “Ley de régimen de circulación vehicular e infracciones de tránsito “, establece seguros obligatorios para vehículos automotores. En este sentido los negocios que ofertan seguros, diseñan paquetes adicionales de seguros como: Mi Moto, Mi Carro, ProAuto, Seguro obligatorio, Metro Auto, Veterano, Mundial de autor, entre otros.

Por lo que en este caso la cantidad de compradores de los seguro que ofrece FOCOMIPRO están referidos a los dueños de los autos Lada Kalina, que según datos de instituciones del sector ascienden aproximadamente a 1000; pero que en la práctica no se tienen datos concretos y la institución solo le ofrece el servicio a una cantidad de 140 clientes. Por lo que es evidente que la empresa en estudio se ha dedicado a ofertar los servicios a un mercado limitado, por lo que han

desaprovechado el potencial de los clientes privados y población en general de la ciudad de Managua; siendo notoria la desventaja competitiva y el poco acceso a otros mercados, que repercuten en menos rentabilidad y estabilidad financiera para la empresa.

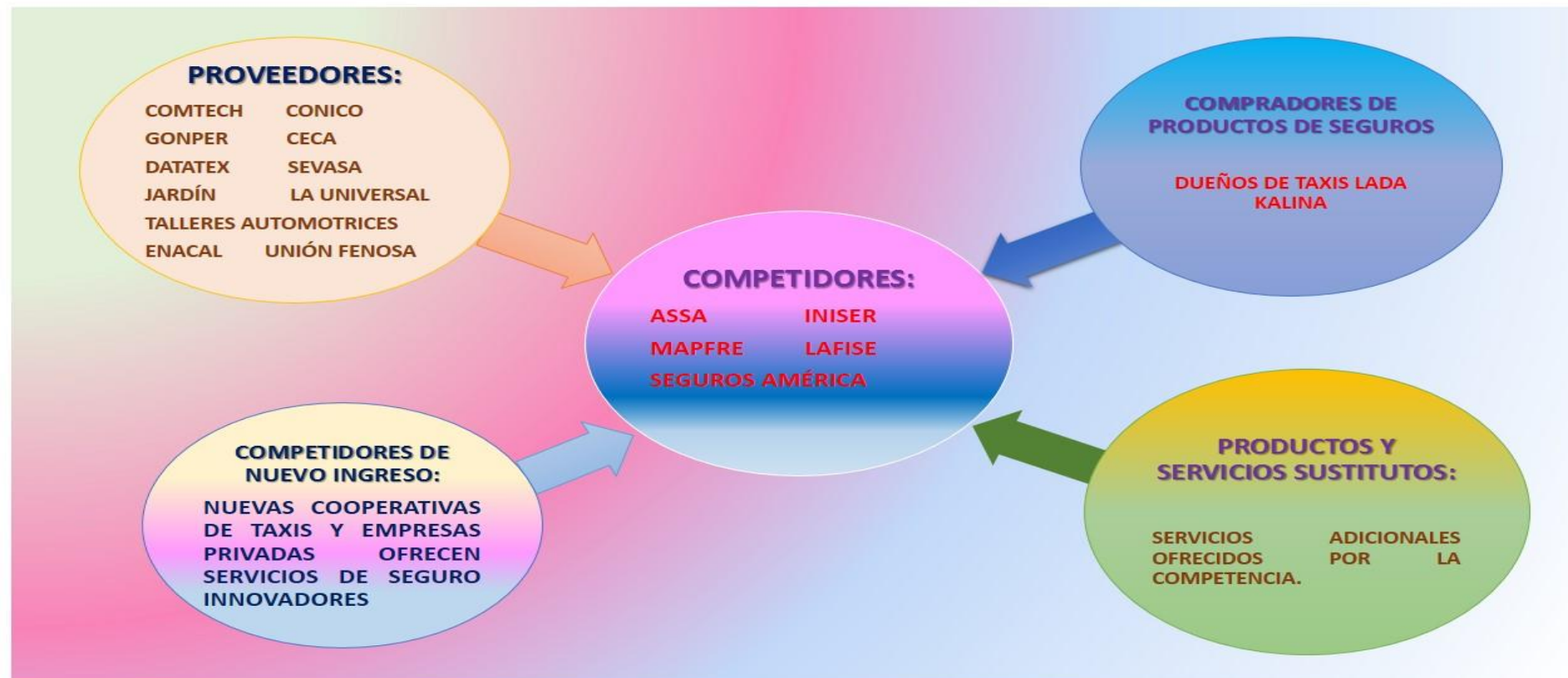
#### **D. Nuevos competidores.**

Son otros negocios similares que ingresan a competir en el mercado. En los últimos años con el desarrollo del comercio han surgido nuevos negocios de seguro, pero en su mayoría son intermediarios o corredores de seguros, que brindan servicios de baja calidad y que normalmente después de un periodo corto de su apertura cierran. El otro factor que influye en el ingreso de nuevos competidores son los requisitos establecidos en las leyes y la SIOIF para operar en el sector, y políticas de gobierno que benefician a ciertos sectores. En este sentido FOCOMIPRO no se ve amenazado por estas nuevas organizaciones, ya que no tienen consistencia en el mercado.

#### **E. Productos o servicios sustitutos y complementarios.**

Son aquellos productos o servicios que oferta la empresa de manera complementaria a lo establecido en base al giro del negocio o aquellos que los clientes pueden acceder de forma complementaria a los ofertados por FOCOMIPRO. Los servicios de seguros según la ley 431, son obligatorios para todos los dueños de vehículos automotores. En este sentido los clientes no pueden decidir en tomar o no el seguro; pero pueden acceder a otros tipos de seguros complementarios que ofrecen algunas aseguradoras de gran prestigio como las estudiadas anteriormente, y que el negocio en estudio no ofrece.

En el grafico 7 se muestran las fuerzas competitivas que están interactuando con el negocio de FOCOMIPRO:



**Grafico 7:** Diamante de las Cinco fuerzas de Porter. Fuente: Elaboración propia.

Dentro de este análisis se puede ver el impacto que cada fuerza tiene hacia FOCOMIPRO y la fuerza imperante se corresponde con la influencia que tienen los grandes competidores en el mercado, ya que existe una agresiva competencia entre empresas modernas e innovadoras que están organizadas formalmente y usan las tecnologías en todos sus procesos. A partir de esto FOCOMIPRO debe identificar las grandes debilidades con respecto a estas instituciones para establecer medidas y acciones a corto, mediano y largo plazo que ayuden a alcanzar y liderar el mercado de seguros de vehículos taxi.



## CAPITULO II: DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN Y SELECCION DE ESTRATEGIAS



## **2.1 Análisis estratégico de la situación actual de FOCOMIPRO.**

El presente capítulo tiene como principal objetivo el establecimiento y selección de estrategias para FOCOMIPRO, las cuales son parte fundamental en la planificación estratégica propuesta, porque ayudará a transformar la forma de dirección actual del negocio, ya que con su implementación la ubicará en una posición competitiva y enfrentar los avances de la tecnología y la globalización del país.

Para la selección se seguirá el procedimiento tradicional; contraponiendo las fortalezas y debilidades contra las oportunidades y amenazas, proporcionando estrategias dirigidas al aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades del negocio que conduzcan a alcanzar los objetivos estratégicos, así como la disminución de debilidades o prevención de posibles amenazas.

### **2.1.1 Matriz PEYEA.**

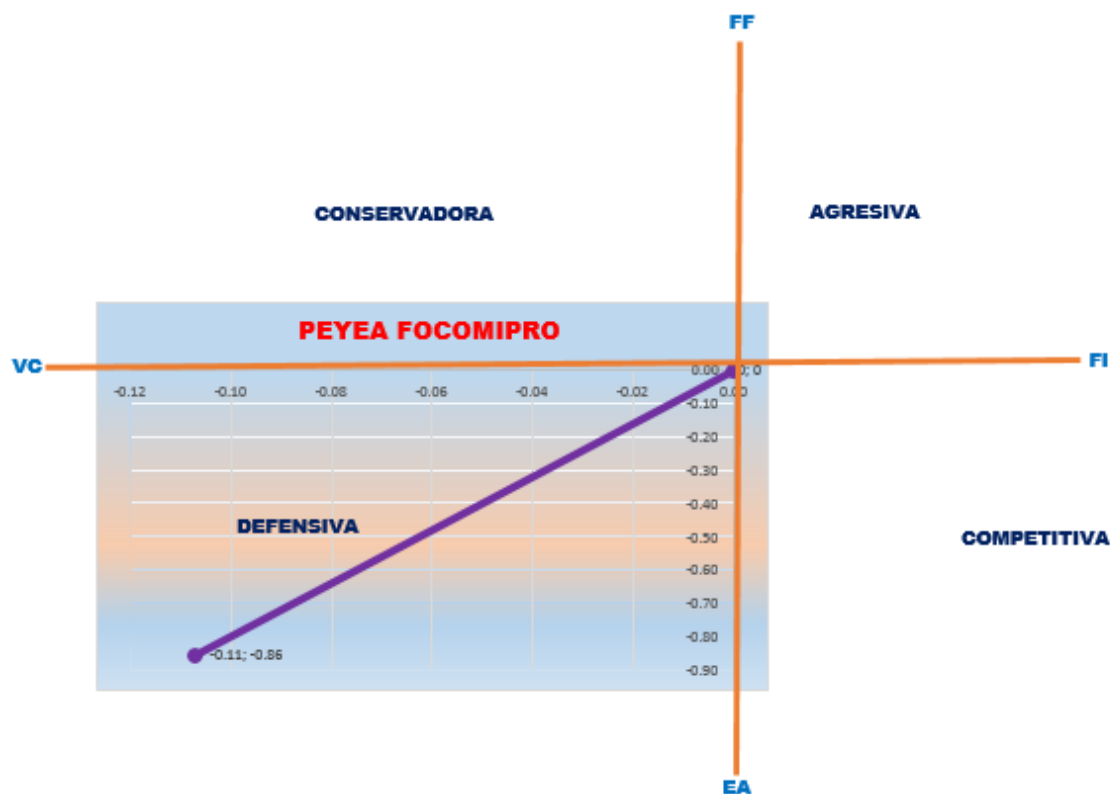
La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA), que se ilustra a continuación, es otro instrumento importante para el estudio de la situación de FOCOMIPRO. Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para la empresa. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerzas financieras [FF] y ventaja competitiva [VC]) y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]). Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la posición estratégica de FOCOMIPRO.

**Tabla 3:** Matriz de la Posición Estratégica Y Evaluación de la Acción.

<b>POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
<b>FUERZA FINANCIERA (FF)</b>		<b>FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)</b>	
Rendimiento sobre la inversión.	1	Potencial de crecimiento.	5
Riesgos Implícitos del Negocio.	2	Potencial de utilidades.	5
Liquidez.	2	Estabilidad financiera.	3
Capital de trabajo.	2	Conocimientos tecnológicos.	4
Utilidad.	1	Aprovechamiento de recursos.	2
Facilidad para salir del mercado.	2	Intensidad de capital.	4
Préstamos Bancarios.	4	Facilidad para entrar en el mercado.	3
		Productividad, aprovechamiento de la capacidad.	4
	<b>14</b>		<b>30</b>
<b>VENTAJA COMPETITIVA (VC)</b>		<b>ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)</b>	
Participación en el mercado.	-5	Cambios tecnológicos.	-3
Calidad del producto.	-5	Tasa de inflación.	-2
Ciclo de vida del producto.	-3	Variabilidad de la demanda.	-4
Lealtad de los clientes.	-3	Escala de precios de productos competidores.	-3
Utilización de la capacidad de la competencia.	-4	Barreras para entrar en el mercado.	-2
Conocimientos tecnológicos.	-4	Presión competitiva.	-3
Control sobre los proveedores y distribuidores	-3	Elasticidad de la demanda.	-3
	<b>-27</b>		<b>-20</b>

**Fuente:** Elaboración Propia.

El grafico resultante luego de procesar la Matriz PEYEA se puede visualizar a continuación:



**Grafico 8:** Grafico de matriz PEYEA. **Fuente:** Elaboración Propia.

Según el grafico anterior FOCOMIPRO tiene una posición competitiva muy débil, en una industria que es muy estable. Esta situación en parte es generada por la poca inversión e iliquidez del negocio. Por lo que se sugiere que la empresa se concentre en superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

### 2.1.2 Matriz de Perfil Competitivo.

Por medio de esta matriz se identifican los principales competidores de FOCOMIPRO, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas, pero en este estudio se ha concentrado en los factores críticos de éxito; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades.



**Tabla 4:** Matriz MPC. FOCOMIPRO.

**MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO**

**FOCOMIPRO**

Factores Críticos para el Éxito	Peso	FOCOMIPRO		INISER		SEGUROS AMÉRICA	
		Calificación	Califica. Pondera.	Calificación	Califica. Pondera.	Calificación	Calificación Ponderada
Participación en el mercado	0.1	3	0.3	7	0.7	6	0.6
Competitividad de Precios	0.1	6	0.6	7	0.7	7	0.7
Posición Financiera	0.1	5	0.5	10	1	9	0.9
Calidad del Producto	0.3	5	1.5	8	2.4	8	2.4
Lealtad del cliente	0.2	6	1.2	7	1.4	6	1.2
Cualificación del personal	0.2	4	0.8	9	1.8	8	1.6
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>29</b>	<b>4.9</b>	<b>48</b>	<b>8</b>	<b>44</b>	<b>7.4</b>

Escala de calificación de 1 -10

**Fuente:** Elaboración Propia.

Como se observa en la tabla anterior, FOCOMIPRO tiene una posición muy desventajosa con respecto a sus principales competidores, esta situación es generada principalmente por la escasa participación en el mercado, personal sin capacitación o capacidad para los puestos, la débil posición financiera y baja calidad de los servicios prestados.

### 2.1.3 Indicadores y Criterios de Evaluación de Estrategias.

En la siguiente tabla se puede verificar la evaluación de ciertos criterios relevantes para la evaluación estratégica, y sobre todo en áreas de gran importancia para mejorar la posición competitiva del negocio.

**Tabla 5:** Indicadores y criterios de evaluación. FOCOMIPRO.

Área Principal	Pondera. Área Principal	Indicadores o Criterios por Área	Pondera. Criterio	Puntua. asignada	Puntua. calculada Área Indic	Índices Calcula. por Área.	Nivel Espera. por Área.	Observa.
Participación en el mercado	0.25	Visión estratégica de posicionamiento	0.25	1	1.2	0.30	0.88	SEGUIMIENTO REQUERIDO
		Desarrollo de mercados	0.30	1				
		Desarrollo de alianzas	0.20	2				
		Desarrollo del producto	0.25	1				
Competitividad de Precios	0.15	Revisión costos	0.25	1	1	0.15	0.53	SEGUIMIENTO REQUERIDO
		Estrategias de precios	0.25	1				
		Costo de ventas	0.20	1				
		Estructura operativa y funcionalidad	0.30	1				
Posición Financiera	0.15	Revisión estructura financiera	0.20	1	1.5	0.23	0.53	SEGUIMIENTO REQUERIDO
		Gestión financiera y contable	0.30	2				
		Revisión de Estados Financieros	0.20	2				
		Valoración de la empresa	0.30	1				
Calidad del Producto	0.25	Desarrollo del producto	0.35	1	1	0.25	0.88	SEGUIMIENTO REQUERIDO
		Mejoramiento de bondades	0.30	1				

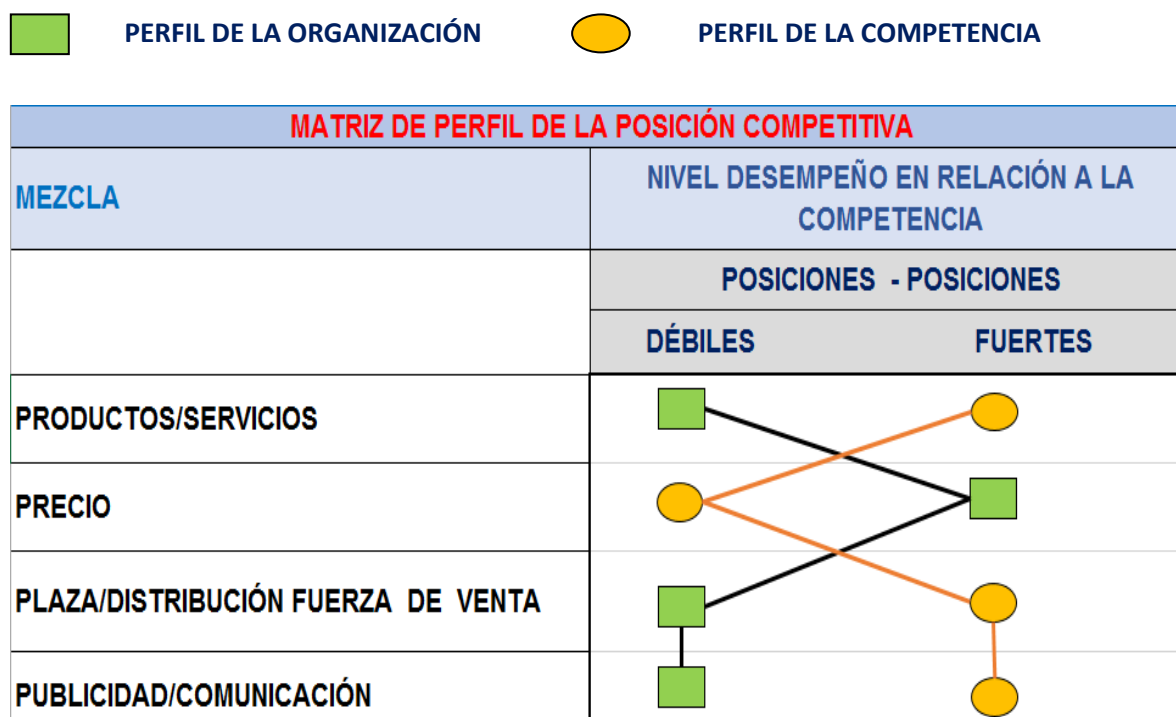
		Cumplimiento especificidades	0.35	1				
Lealtad cliente	del 0.20	Publicidad y Promoción	0.30	1	1	0.20	0.70	SEGUIMIENTO REQUERIDO
		Orientación hacia el cliente	0.40	1				
		Estrategias de fidelización	0.30	1				

Fuente: Elaboración Propia.

Los datos anteriores indican que la empresa tiene serias limitaciones en todos los aspectos de marketing que se han evaluado. La **participación en el mercado** según la ponderación es de 0.30 muy por debajo del valor esperado de 0.88, lo que ha quedado evidenciado en todos los otros estudios, en vista que FOCOMIPRO está dirigida a un mercado muy limitado y sin proyección de crecimiento en base a la forma de trabajo actual. El otro aspecto relevante es la **calidad del producto**, donde se observa que el 0.25 está muy por debajo del 0.88 que se esperaba; esta situación se manifiesta en vista de la poca disposición a cambiar la forma de brindar los servicios, la capacitación del personal e innovación para brindar una mejor atención al cliente. En el caso de la **lealtad del cliente**, el negocio ha hecho poco por mejorar la atención y ofrecerles promociones, servicios y valor agregado; se conforman con la obligación que tiene el cliente de contratar el seguro y la buena relación que tienen con la empresa que vende los Ladas.

### 2.1.4 Matriz de Perfil de la posición competitiva.

El objetivo de esta matriz es representar en un solo gráfico, visualmente de manera descriptiva, la situación de FOCOMIPRO respecto a la competencia, el mismo también le indica a la organización que aspectos de la gestión de marketing deben ser objeto de mayores esfuerzos y los niveles de intensidad que deben tener estos esfuerzos. Por lo que en la siguiente figura se muestra los resultados del análisis:



**Grafico 9:** Matriz de perfil de la posición competitiva. **Fuente:** Elaboración propia.

El grafico y la tabla anterior indican que la empresa a nivel de los principales elementos de mercado está débil con respecto a la competencia. En el caso del precio se ha evaluado como fuerte en el sentido que FOCOMIPRO tiene precios similares a la competencia, pero no se compete con la calidad de los servicios, tampoco se tienen estrategias de publicidad, y la distribución y recursos utilizados son pocos efectivos.

### 2.1.5 Perfil estratégico de FOCOMIPRO.

En la siguiente tabla se muestra el perfil estratégico resultante, luego de haber realizado el análisis mediante diferentes instrumentos. En este caso se han utilizado una escala cualitativa de valoración, donde MN se refiere a muy negativo, N negativo, E equilibrado, P positivo y MP muy positivo.

**Tabla 6:** Perfil estratégico de FOCOMIPRO.

PERFIL ESTRATÉGICO DE FOCOMIPRO FACTORES	SITUACIÓN				
	MN	N	E	P	MP
<b>ÁREA COMERCIAL</b>					
Cuota de mercado		X			
Imagen de marca		X			
Retorno de la publicidad		X			
Fuerza de ventas		X			
Fidelidad de la clientela			X		
Calidad del servicio			X		
Red de distribución		X			
Atención al cliente		X			
Eficacia de la gestión del precio			X		
Eficacia de los vendedores		X			
<b>ÁREA DE PRODUCCIÓN</b>					
Estructura de costes			X		
Control de calidad		X			
Productividad		X			
Instalaciones		X			
Capacidad de producción		X			
Numero de errores		X			
<b>ÁREA FINANCIERA</b>					
Estructura financiera		X			
Coste de capital			X		
Rentabilidad de inversiones		X			
Solvencia financiera		X			
Flujo de cja		X			
Liquidez			X		



## 2.2.1 Análisis del ambiente interno.

### 2.2.1.1 Fortalezas.

Las fortalezas ayudan a FOCOMIPRO a alcanzar mayor ventaja competitiva, para contrarrestar las amenazas posibles, y de esta forma contribuir a la implementación de estrategias que la posicionen de forma favorable y competitiva. En este caso una de las principales fortalezas es la fuerte alianza con el gobierno actual y el hecho de contar con local propio. Por lo que en la siguiente tabla se muestran las fortalezas actuales.

**Tabla 7: Fortalezas**

<b>FORTALEZAS</b>
<b>F1: Experiencia en servicios de seguro:</b> basada en más de 4 años de brindar los servicios de seguro a los taxis Lada Kalina
<b>F2: Fuerte alianza con el gobierno actual:</b> lo que repercute en contar con una cartera de clientes segura e ingresos básicos estables, para mantener el negocio activo.
<b>F3: Local propio:</b> FOCOMIPRO cuenta con sus propias instalaciones, y con ciertas modificaciones impactaría de forma positiva en la prestación del servicio.
<b>F4: Facilidad de acceso a créditos</b> por CARUNA RL y otras instituciones del estado: esto permitirá financiar parte de las inversiones requeridas por el negocio para mejorar el servicio.
<b>F5: Mercado cautivo:</b> los dueños de taxis Lada Kalina deben contratar el servicio de seguros ofertados por FOCOMIPRO

**Fuente:** Elaboración Propia.

### 2.2.1.2 Debilidades.

Actualmente FOCOMIPRO tiene muchas debilidades que repercuten en la competitividad y baja rentabilidad, en vista que el mercado al que está orientada la empresa es muy limitado, los servicios no son diferenciados y los clientes no son atendidos de forma adecuada. La falta de estrategias comerciales ha repercutido en mantenerse con un mercado estático, sin proyección de crecimiento y con serias limitaciones en su atención; situación que impacta de forma negativa en la empresa porque no cuenta con los recursos, decisiones y potencial para brindar servicios con mayor calidad. Las debilidades del negocio se pueden ver en la siguiente tabla.

**Tabla 8: Debilidades**

<b>DEBILIDADES</b>
<b>D1: Falta de Planeación Estratégica:</b> la empresa no tiene definido su perfil estratégico e imagen corporativa y no cuenta con misión y visión; lo que no permite proyectar su crecimiento y modelo de negocio a corto, mediano y largo plazo.
<b>D2: La organización del negocio no ha sido formalizada, ni estudiada para adaptarla a la realidad y giro del negocio:</b> la empresa no cuenta con organigrama formal, manual de funciones, formatos de contratos, ni reglamentos.
<b>D3: Reducida cobertura de mercado y limitada oferta de servicios:</b> actualmente se orienta a un mercado limitado conformado principalmente por los taxis Lada Kalina y se ofrece pocos servicios.
<b>D4: No se utilizan las TICs y plataformas digitales:</b> no se cuenta con sistemas de información y plataformas como las redes sociales y páginas web, para promocionar y gestionar los productos; lo que indica que hay reducido potencial de la fuerza de ventas.
<b>D5: Carece de servicios y productos diversificados, y políticas de precios y descuentos:</b> FOCOMIPRO no cuenta con estrategias de servicios orientados a las necesidades de los diferentes segmentos potenciales de mercado, y los precios no son competitivos y acordes al segmento de mercado al que está orientado.
<b>D6: La empresa cuenta con poco personal y sin la debida capacitación:</b> esto provoca tiempos de atención altos, mala calidad y dificultad para ofertar los servicios.
<b>D7: Falta de seguimiento, control y documentación de servicios:</b> no se gestionan de forma adecuada los servicios, ni se cuenta con planes de mejora continua para ofertar productos y servicios con mejor efectividad y calidad.
<b>D8: La Infraestructura, equipamiento, tecnología y planta de la empresa no es la adecuada</b> para brindar los servicios: existe mala distribución, falta de plano de riesgo y señalización, y de mecanismos de actuación ante desastres.

**Fuente:** Elaboración Propia.

## **2.2.2 Análisis del ambiente externo**

### **2.2.2.1 Oportunidades.**

El propósito de este análisis es identificar las oportunidades que ayuden a FOCOMIPRO a alcanzar mayor ventaja competitiva en el mercado de los servicios de seguro, en vista que la empresa puede aprovechar las alianzas estratégicas con el gobierno, talleres, aseguradoras; la situación macroeconómica del país, el incremento del volumen de clientes y las oportunidades de diversificar los servicios



ofertados y ampliar el segmento de mercado. En la siguiente tabla se muestran las oportunidades que tiene el negocio.

**Tabla 9: Oportunidades**

<b>OPORTUNIDADES</b>
<b>O1: Alianzas estratégicas:</b> FOCOMIPRO debe formar una red de colaboradores y contactos con los talleres de reparación, mantenimiento y enderezado y pintura de vehículos.
<b>O2: Políticas de promoción de inversiones y crecimiento económico:</b> el estado promueve el incremento de la inversión nacional, impactando en los niveles de ingresos y consumo de los diferentes sectores del país.
<b>O3: Incremento del comercio electrónico y publicidad vía internet:</b> utilización de las plataformas digitales para promocionar los servicios que oferta el negocio.
<b>O4: Promoción de leyes que establecen que los automóviles tengan seguros obligatorios:</b> lo que permitirá que FOCOMIPRO acceda a otros segmentos de mercado y obtenga mayor rentabilidad.
<b>O5: Posibilidad de establecer contratos de servicios:</b> con compañías privadas, cooperativas de transporte y sectores del ALBA; para incrementar el volumen de automóviles atendidos y garantizar una posición privilegiada en el sector.
<b>O6: Incremento del volumen de clientes:</b> que demandan los diferentes servicios de seguros, producto del incremento de vehículos, nuevos segmentos de mercado y estrategias de servicio innovadoras establecidas por FOCOMIPRO.
<b>O7: Posibilidades de expansión y montaje de nuevas sucursales:</b> se puede expandir ampliando la planta actual o abriendo sucursales en otros municipios, debido al modelo de servicio innovador que se implementara.
<b>O8: Brindar servicio a todos los segmentos de clientes promovidos por el Estado:</b> permitirá acceder al mercado de los buses de TUC, taxis Lada Kalina y demás vehículos gestionados por el gobierno.

**Fuente:** Elaboración Propia.

#### **2.2.2.2 Amenazas.**

Estas son situaciones negativas y externas a FOCOMIPRO, que pueden atentar en su contra, por lo que será necesario diseñar una estrategia adecuada para poder mitigarlas; por lo que este análisis es de gran importancia para proyectar las amenazas, riesgos y dificultades que puede afrontar la empresa y que afectarían su

desarrollo futuro. La tabla 10 muestra las amenazas a las que está sometida la organización.

**Tabla 10: Amenazas**

<b>AMENAZAS</b>
<b>A1: Los clientes actuales compran los servicios en otras empresas de seguro:</b> el segmento de mercado actual se reduce producto de la deficiente atención y falta de diversificación de servicio.
<b>A2: Competencia ubicada en mejor posición y ofrece diversidad de servicios:</b> lo que provoca intensa rivalidad entre los competidores y fuerte posicionamiento de las marcas, afectando a FOCOMIPRO por la poca diferenciación de los servicios y falta de políticas de mejora en la atención a los clientes.
<b>A3: La competencia aprovecha el desarrollo tecnológico y comercio digital:</b> si la empresa no invierte en tecnología, no capacita a su personal y tampoco usa tecnología de punta para ofrecer los servicios, quedaría rezagada en el mercado de servicios de seguro.
<b>A4: Poder de negociación de los clientes, colaboradores y grandes competidores:</b> esta situación afectaría a la empresa por el elevado poder que puedan ejercer los clientes actuales, grandes competidores y la expansión del mercado.
<b>A5: Cambios en las variables económicas y políticas de Estado:</b> el negocio se miraría afectado por transformaciones económicas y políticas negativas en el sector, principalmente provocados por la reducción de las donaciones de Rusia y Venezuela.
<b>A6: Inadecuada organización y definición del perfil estratégico del negocio:</b> lo que provoca baja calidad en el servicio, y pérdida de confianza y credibilidad de parte de clientes insatisfechos
<b>A7: Nuevas estrategias de gobierno relacionadas con las cooperativas de taxis y entidades beneficiadas con vehículos por el estado:</b> pueden afectar gravemente los ingresos y existencia de FOCOMIPRO, por estar orientada a un mercado limitado, inestable y de confort de alto riesgo.

**Fuente:** Elaboración Propia.

Es importante señalar que las amenazas podrían afectar a FOCOMIPRO en vista que actualmente ofrece servicios limitados, el mercado al que está orientado es muy inestable ya que se somete solo por las relaciones políticas de algunos socios, no se percibe proyección de crecimiento, se genera poca rentabilidad y no se cuenta con estrategias que permitan un crecimiento continuo hasta lograr una posición competitiva en el sector de seguros para taxis.

## 2.3 Evaluación de Factores Internos y Externos

### 2.3.1 Matriz de Evaluación EFE

Este instrumento es utilizado para la evaluación de factores externos, el cual toma en cuenta las Oportunidades y Amenazas de FOCOMIPRO. La matriz EFE se evaluará mediante la asignación de un peso y puntuación a cada una de las oportunidades y amenazas, considerando que la mayor oportunidad y mayor amenaza tendrán un mayor peso.

**Tabla 11:** Matriz de evaluación EFE

	<b>PUNTUACIÓN</b>
Amenaza Mayor	1
Amenaza Menor	2
Oportunidad Menor	3
Oportunidad Mayor	4
<b>MEDIA PONDERADA</b>	<b>2.5</b>

**Fuente:** Elaboración Propia.

La estimación del peso como se observa en la siguiente tabla será asignado de manera tal que la sumatoria sea igual a 1, lo que corresponde al 100%. El total ponderado es obtenido de la multiplicación del peso por la puntuación asignada, si este es mayor a 2.5 será considerado apropiado. En la Tabla 12 se presenta la matriz de evaluación de factores externos de la empresa.

**Tabla 12:** Matriz de evaluación de Factores Externos de FOCOMIPRO.

<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>PESO</b>	<b>PUNTUACIÓN</b>	<b>T. PONDERA</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
<b>O1: Alianzas estratégicas:</b> FOCOMIPRO debe formar una red de colaboradores y contactos con los talleres de reparación, mantenimiento y enderezado y pintura de vehículos.	0.11	4	0.44

<b>O2: Políticas de promoción de inversiones y crecimiento económico:</b> el Estado promueve el incremento de la inversión nacional, impactando en los niveles de ingresos y consumo de los diferentes sectores del país.	0.05	3	0.15
<b>O3: Incremento del comercio electrónico y publicidad vía internet:</b> utilización de las plataformas digitales para promocionar los servicios que oferta el negocio.	0.08	4	0.32
<b>O4: Promoción de leyes que establecen que los automóviles tengan seguros obligatorios:</b> lo que permitirá que FOCOMIPRO acceda a otros segmentos de mercado y obtenga mayor rentabilidad.	0.05	3	0.15
<b>O5: Posibilidad de establecer contratos de servicios:</b> con compañías privadas, cooperativas de transporte y sectores del ALBA; para incrementar el volumen de automóviles atendidos y garantizar una posición privilegiada en el sector.	0.1	4	0.4
<b>O6: Incremento del volumen de clientes:</b> que demandan los diferentes servicios de seguros, producto del incremento de vehículos, nuevos segmentos de mercado y estrategias de servicio innovadoras establecidas por FOCOMIPRO.	0.1	4	0.4
<b>O7: Posibilidades de expansión y montaje de nuevas sucursales:</b> se puede expandir ampliando la planta actual o abriendo sucursales en otros municipios, debido al modelo de servicio innovador que se implementara.	0.05	3	0.15
<b>O8: Brindar servicio a todos los segmentos de clientes promovidos por el Estado:</b> permitirá acceder al mercado de los buses de TUC, taxis Lada Kalina y demás vehículos gestionados por el gobierno.	0.05	4	0.2
<b>AMENAZAS</b>			
<b>A1: Los clientes actuales compran los</b>	0.1	1	0.1

<b>servicios en otras empresas de seguro:</b> el segmento de mercado actual se reduce producto de la deficiente atención y falta de diversificación de servicio.			
<b>A2: Competencia ubicada en mejor posición y ofrece diversidad de servicios:</b> lo que provoca intensa rivalidad entre los competidores y fuerte posicionamiento de las marcas, afectando a FOCOMIPRO por la poca diferenciación de los servicios y falta de políticas de mejora en la atención a los clientes.	0.08	2	0.16
<b>A3: La competencia aprovecha el desarrollo tecnológico y comercio digital:</b> si la empresa no invierte en tecnología, no capacita a su personal y tampoco usa tecnología de punta para ofrecer los servicios, quedaría rezagada en el mercado de servicios de seguro.	0.06	1	0.06
<b>A4: Poder de negociación de los clientes, colaboradores y grandes competidores:</b> esta situación afectaría a la empresa por el elevado poder que puedan ejercer los clientes actuales, grandes competidores y la expansión del mercado.	0.04	1	0.04
<b>A5: Cambios en las variables económicas y políticas de Estado:</b> el negocio se miraría afectado por transformaciones económicas y políticas negativas en el sector, principalmente provocados por la reducción de las donaciones de Rusia y Venezuela.	0.03	2	0.06
<b>A6: Inadecuada organización y definición del perfil estratégico del negocio:</b> lo que provoca baja calidad en el servicio, y pérdida de confianza y credibilidad de parte de clientes insatisfechos	0.05	1	0.05
<b>A7: Nuevas estrategias de gobierno relacionadas con las cooperativas de taxis y entidades beneficiadas con vehículos por el</b>	0.05	1	0.05

<b>Estado:</b> pueden afectar gravemente los ingresos y existencia de FOCOMIPRO, por estar orientada a un mercado limitado, inestable y de confort de alto riesgo.			
<b>TOTALES</b>	1		<b><u>2.73</u></b>

**Fuente:** Elaboración Propia.

El resultado de evaluación de la matriz de factores externos, indica que la empresa debe aprovechar más las oportunidades y minimizar las amenazas que están en su entorno del mercado, ya que el total ponderado es 2.73 y está por encima de la media ponderada que tiene un valor de 2.5. En este sentido FOCOMIPRO necesita implementar nuevas estrategias que le permitan aprovechar al máximo las oportunidades y reducir las amenazas; y como se puede verificar se puede acceder a nuevos mercados, ofertar diferentes tipos de servicios, satisfacer los gustos y preferencias de los clientes mediante diferentes formas de prestación y políticas de precios diferenciados.

### 2.3.2 Matriz de Evaluación EFI

En la elaboración de la Matriz EFI se tomó en cuenta las fortalezas y debilidades de FOCOMIPRO. La matriz EFI se evaluará mediante la asignación de un peso y puntuación a cada una de las fortalezas y debilidades, considerando que la mayor fortaleza y mayor debilidad tendrán un mayor peso. Los criterios de evaluación son los siguientes:

**Tabla 13:** Matriz de evaluación EFI

	<b>PUNTUACIÓN</b>
Debilidad Mayor	1
Debilidad Menor	2
Fortaleza Menor	3
Fortaleza Mayor	4
<b>MEDIA PONDERADA</b>	<b>2.5</b>

**Fuente:** Elaboración Propia.

Al igual que la matriz EFE, la estimación del peso será asignado de manera tal que la sumatoria sea igual a 1. El total ponderado es obtenido de la multiplicación del peso con la puntuación, si este es mayor a 2.5 será considerado apropiado. En la Tabla X se presenta la matriz de evaluación de factores internos.

**Tabla 14:** Matriz de evaluación de Factores Internos.

FACTORES INTERNOS	PESO	PUNTUAC.	T. PONDERAD
<b>FORTALEZAS</b>			
<b>F1: Experiencia en servicios de seguro:</b> basada en más de 4 años de brindar los servicios de seguro a los taxis Lada Kalina	0.11	4	0.44
<b>F2: Fuerte alianza con el gobierno actual:</b> lo que repercute en contar con una cartera de clientes segura e ingresos básicos estables, para mantener el negocio activo.	0.11	4	0.44
<b>F3: Local propio:</b> FOCOMIPRO cuenta con sus propias instalaciones, y con ciertas modificaciones impactaría de forma positiva en la prestación del servicio.	0.12	4	0.48
<b>F4: Facilidad de acceso a créditos</b> por CARUNA RL y otras instituciones del Estado: esto permitirá financiar parte de las inversiones requeridas por el negocio para mejorar el servicio.	0.08	3	0.24
<b>F5: Mercado cautivo:</b> los dueños de taxis Lada Kalina deben contratar el servicio de seguros ofertados por FOCOMIPRO	0.09	4	0.36
<b>DEBILIDADES</b>			
<b>D1: Falta de Planeación Estratégica:</b> la empresa no tiene definido su perfil estratégico e imagen corporativa y no cuenta con visión y visión; lo que no permite proyectar su crecimiento y modelo de negocio a corto, mediano y largo plazo.	0.1	1	0.1
<b>D2: La organización del negocio no ha sido formalizada, ni estudiada para adaptarla a la realidad y giro del negocio:</b> la empresa no cuenta	0.1	1	0.1

con organigrama formal, manual de funciones, formatos de contratos, ni reglamentos.			
<b>D3: Reducida cobertura de mercado y limitada oferta de servicios:</b> actualmente se orienta a un mercado limitado conformado principalmente por los taxis Lada Kalina y se ofrece pocos servicios.	0.08	1	0.08
<b>D4: No se utilizan las TICs y plataformas digitales:</b> no se cuenta con sistemas de información y plataformas como las redes sociales y páginas web, para promocionar y gestionar los productos; lo que indica que hay reducido potencial de la fuerza de ventas.	0.06	2	0.12
<b>D5: Carece de servicios y productos diversificados, y políticas de precios y descuentos:</b> FOCOMIPRO no cuenta con estrategias de servicios orientados a las necesidades de los diferentes segmentos potenciales de mercado, y los precios no son competitivos y acordes al segmento de mercado al que está orientado.	0.03	2	0.06
<b>D6: La empresa cuenta con poco personal y sin la debida capacitación:</b> esto provoca tiempos de atención altos, mala calidad y dificultad para ofertar los servicios.	0.04	2	0.08
<b>D7: Falta de seguimiento, control y documentación de servicios:</b> no se gestionan de forma adecuada los servicios, ni se cuenta con planes de mejora continua para ofertar productos y servicios con mejor efectividad y calidad.	0.04	2	0.08
<b>D8: La Infraestructura, equipamiento, tecnología y planta de la empresa no es la adecuada</b> para brindar los servicios: existe mala distribución, falta de plano de riesgo y señalización, y de mecanismos de actuación ante desastres.	0.04	1	0.04
<b>TOTALES</b>	<b>1</b>		<b><u>2.62</u></b>

**Fuente:** Elaboración Propia.



El resultado de evaluación de la matriz de factores internos, indica que FOCOMIPRO puede aprovechar las pocas fortalezas y minimizar las debilidades que están dentro de la institución, puesto que el total ponderado es 2.62, el cual está sobre el nivel de la media ponderada que tiene un valor de 2.5. Cabe señalar que las fortalezas ligadas a una nueva estrategia de negocio repercutirán en que la empresa alcance una posición estratégica y competitiva en el mercado de seguros de automóviles.

## **2.4 Análisis Estructural del FODA de FOCOMIPRO**

Para profundizar en el proceso de la planeación estratégica para FOCOMIPRO se va a utilizar la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, debilidades, Amenazas), porque es una herramienta analítica que permite obtener un diagnóstico preciso del análisis del ambiente interno y externo, el cual tiene por objetivo la formulación de estrategias que ayuden a alcanzar los objetivos planteados. Por lo que a continuación se presenta la Matriz FODA y las diferentes estrategias con las que contara el negocio.

### **2.4.1 Matriz FODA de FOCOMIPRO**

A partir del estudio de la situación de FOCOMIPRO, se toman los elementos que se combinan en la matriz de impacto cruzado, donde se ubican las máximas fuerzas o las debilidades y las amenazas, que dan lugar a las estrategias maxi-maxi, mini-maxi, maxi-mini, mini-mini.

Cabe señalar que una vez seleccionadas las estrategias que apoyarán el cumplimiento del objetivo general y los objetivos estratégicos del negocio, se realizara su plan de acción, se definirán indicadores, y se establecerán algunos proyectos de relevancia para el negocio, y de esta forma tener el control al momento de su implementación.

En la tabla 15 se presenta el análisis FODA detallado, para luego realizar la evaluación, mediante la herramienta de análisis Matriz de Motricidad-Dependencia que determina la relación que existe entre cada estrategia, por medio de valores que generaran la zona de motricidad.

**Tabla 15.** Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), FOCOMIPRO.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES INTERNOS	F1: Experiencia en servicios de seguro: basada en más de 4 años de brindar los servicios de seguro a los taxis Lada Kalina	D1: Falta de Planeación Estratégica: la empresa no tiene definido su perfil estratégico e imagen corporativa y no cuenta con visión y misión; lo que no permite proyectar su crecimiento y modelo de negocio a corto, mediano y largo plazo.
	F2: Fuerte alianza con el gobierno actual: lo que repercute en contar con una cartera de clientes segura e ingresos básicos estables, para mantener el negocio activo.	D2: La organización del negocio no ha sido formalizada, ni estudiada para adaptarla a la realidad y giro del negocio: la empresa no cuenta con organigrama formal, manual de funciones, formatos de contratos, ni reglamentos.
	F3: Local propio: FOCOMIPRO cuenta con sus propias instalaciones, y con ciertas modificaciones impactaría de forma positiva en la prestación del servicio.	D3: Reducida cobertura de mercado y limitada oferta de servicios: actualmente se orienta a un mercado limitado con formado principalmente por los taxi Lada Kalina y se ofrece pocos servicios.
	F4: Facilidad de acceso a créditos por CARUNA RL y otras instituciones del Estado: esto permitirá financiar parte de las inversiones requeridas por el negocio para mejorar el servicio.	D4: No se utilizan las TICs y plataformas digitales: no se cuenta con sistemas de información y plataformas como las redes sociales y páginas web, para promocionar y gestionar los productos; lo que indica que hay reducido potencial de la fuerza de ventas.
	F5: Mercado cautivo: los dueños de taxis Lada Kalina deben contratar el servicio de seguros ofertados por FOCOMIPRO	D5: Carece de servicios y productos diversificados, y políticas de precios y descuentos: FOCOMIPRO no cuenta con estrategias de servicios orientados a las necesidades de los diferentes segmentos potenciales de mercado, y los precios no son competitivos y acordes al segmento de mercado al que esta orientado.
FACTORES EXTERNOS		D6: La empresa cuenta con poco personal y sin la debida capacitación: esto provoca tiempos de atención altos, mala calidad y dificultad para ofertar los servicios.
		D7: Falta de seguimiento, control y documentación de servicios: no se gestionan de forma adecuada los servicios, ni se cuenta con planes de mejora continua para ofertar productos y servicios con mejor efectividad y calidad.
		D8: La Infraestructura, equipamiento, tecnología y planta de la empresa no es la adecuada para brindar los servicios: existe mala distribución, falta de plano de riesgo y señalización, y de mecanismos de actuación ante desastres.

OPORTUNIDADES	F-O	D-O
O1: Alianzas estratégicas: FOCOMIPRO debe formar una red de colaboradores y contactos con los talleres de reparación, mantenimiento y enderezado y pintura de vehículos.	E7: Ampliar los segmentos de mercado mediante la creación de sucursales en Managua o en algunos municipios del país. (F1,F2,F4,O1,O2, O5, O7)	E1: Definir la imagen corporativa y perfil estratégico de la empresa, orientada a posicionar la marca, proyectar el negocio, mejorar la reputación y ubicarse en una posición competitiva. (D1,O2,O6).
O2: Políticas de promoción de inversiones y crecimiento económico: el Estado promueve el incremento de la inversión nacional, impactando en los niveles de ingresos y consumo de los diferentes sectores del país.		E2: Establecer formalmente la organización del negocio, la documentación de soporte (Manual de funciones, Manual de procedimientos, Manual de control interno y Reglamento) y contratar el personal necesario para ofertar los servicios. (D2,D6,O1,O4).
O3: Incremento del comercio electrónico y publicidad vía internet: utilización de las plataformas digitales para promocionar los servicios que oferta el negocio.		
O4: Promoción de leyes que establecen que los automóviles tengan seguros obligatorios: lo que permitirá que FOCOMIPRO acceda a otros segmentos de mercado y obtenga mayor rentabilidad.	E8: Gestionar créditos financieros ante CARUNA RL y otras instituciones, para realizar inversiones de mejora en la empresa. (O6,O7,F2,F3,F4)	E3: Modernizar y actualizar el mobiliario, equipos y medios utilizados para ejecutar, controlar y dar seguimiento a los servicios ofertados por el negocio. (D7, D8,O6,O8)
O5: Posibilidad de establecer contratos de servicios: con compañías privadas, cooperativas de transporte y sectores del ALBA; para incrementar el volumen de automóviles atendidos y garantizar una posición privilegiada en el sector.		E4: Establecer alianzas estratégicas con talleres, proveedores y colaboradores, que permitirán llegar a más destinos y segmentos de mercado, optimizando el uso de los recursos y proporcionando mayor competitividad. (D3,D5,O1,O5,O6)
O6: Incremento del volumen de clientes: que demandan los diferentes servicios de seguros, producto del incremento de vehículos, nuevos segmentos de mercado y estrategias de servicio innovadoras establecidas por FOCOMIPRO.		E5: Utilizar tecnologías y sistemas informáticos para realizar publicidad mediante marketing digital, lograr la modernización y automatización de los procesos y control de negocio y atender a nuevos segmentos de mercados y clientes; satisfaciendo sus necesidades y delineando un portafolio de servicios orientado a ofertar de forma personalizada e innovadora. (D3,D4,D7,D8,O3,O9)
O7: Posibilidades de expansión y montaje de nuevas sucursales: se puede expandir ampliando la planta actual o abriendo sucursales en otros municipios, debido al modelo de servicio innovador que se implementará.		
O8: Brindar servicio a todos los segmentos de clientes promovidos por el Estado: permitirá acceder al mercado de los buses de TUC, taxis Lada Kalina y demás vehículos gestionados por el gobierno.		E6: Acceder a nuevos segmentos de mercado, mantener y acaparar nuevos clientes y mejorar la posición competitiva del negocio; mediante una mejor publicidad, precios competitivos y diferenciados, integración de nuevas tecnologías y aliados estratégicos; para contar con clientes estables y alta fidelización hacia el negocio. (D3,D5,D8,O1,O3,O5,O6,O8)

AMENAZAS	F-A	D-A
<p>A1: Los clientes actuales compran los servicios en otras empresas de seguro: el segmento de mercado actual se reduce producto de la deficiente atención y falta de diversificación de servicio.</p> <p>A2: Competencia ubicada en mejor posición y ofrece diversidad de servicios: lo que provoca intensa rivalidad entre los competidores y fuerte posicionamiento de las marcas, afectando a FOCOMIPRO por la poca diferenciación de los servicios y falta de políticas de mejora en la atención a los clientes.</p> <p>A3: La competencia aprovecha el desarrollo tecnológico y comercio digital: si la empresa no invierte en tecnología, no capacita a su personal y tampoco usa tecnología de punta para ofrecer los servicios, quedaría rezagada en el mercado de servicios de seguro.</p> <p>A4: Poder de negociación de los clientes, colaboradores y grandes competidores: esta situación afectaría a la empresa por el elevado poder que puedan ejercer los clientes actuales, grandes competidores y la expansión del mercado.</p> <p>A5: Cambios en las variables económicas y políticas de Estado: el negocio se miraría afectado por transformaciones económicas y políticas negativas en el sector, principalmente provocados por la reducción de las donaciones de Rusia y Venezuela.</p> <p>A6: Inadecuada organización y definición del perfil estratégico del negocio: lo que provoca baja calidad en el servicio, y pérdida de confianza y credibilidad de parte de clientes insatisfechos.</p>	<p>E12: Diseñar un plan de mejora continua orientado a la modernización y actualización de la infraestructura física, equipamiento tecnológico, capacitación al personal y sistemas de información; para reducir el impacto negativo de la competencia desleal, inestabilidad política y el surgimiento de nuevos negocios, y así prestar mejor servicio y comodidad al cliente. (A3, A7, F2, F3, F4)</p>	<p>E9: Elaborar la documentación legal y de soporte de cada uno de los servicios prestados por FOCOMIPRO; definiendo estrategias orientadas a gestionar los reclamos y ejecución de los diferentes servicios de seguros. (A1, A2, A4, A5, A7, D3, D6).</p>
		<p>E10: Elaborar el manual de servicio y atención al cliente, donde se establezcan mecanismos para mejorar la calidad de los servicios, mayor control sobre los competidores y mitigar los factores externos que pueden amenazar la estabilidad de FOCOMIPRO. (A1, A2, A7, F1, F5)</p>
		<p>E11: Elaborar un Plan de Negocio orientado a redefinir los segmentos de mercado, diversificar los productos y servicios, así como ampliar los canales de comercialización; para garantizar la rentabilidad del negocio e incentivar a los clientes a demandar los servicios ofrecidos por FOCOMIPRO. (A2, A3, A5, D2, D3, D5)</p>
<p>A7: Nuevas estrategias de gobierno relacionadas con las cooperativas de taxis y entidades beneficiadas con vehículos por el Estado: pueden afectar gravemente los ingresos y existencia de FOCOMIPRO, por estar orientada a un mercado limitado, inestable y de con fort de alto riesgo.</p>		

Fuente: Elaboración Propia.

Según el Análisis FODA, resultaron 12 estrategias, de las cuales se seleccionarán todas aquellas que cumplen con los objetivos que ubicaran a FOCOMIPRO en una posición más competitiva y donde alcance la mayor rentabilidad. Mediante la matriz de impacto cruzado, se establecerá la matriz de motricidad - dependencia para conocer la relación entre cada estrategia.

#### **2.4.2 Matriz de impacto cruzado.**

Para la selección precisa de las estrategias, se utilizará la matriz de impacto cruzado, que es donde se muestra la influencia de cada elemento sobre el sistema propuesto. Los valores para la medición son los siguientes:

	<b>VALOR</b>
Sin relación	0
Relación de influencia baja	1
Relación de influencia media	2
Relación de influencia alta	3

En este caso se realizó el análisis de la dependencia que hay entre las diferentes estrategias y el nivel de motricidad de las mismas, resultando lo que se puede observar en la tabla 16. Luego de encontrar los valores en la matriz de impacto cruzado, se procederá a la construcción de la matriz de Motricidad-Dependencia, donde se determinará el Área Motriz de las estrategias, como se muestra en el gráfico 10.

**Tabla 16:** Matriz de Motricidad-Dependencia

													MOTRICIDAD	
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	ABSOLUTA	RELATIVA
E1		0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	3	3.4%
E2	0		0	1	0	1	0	0	2	2	0	1	7	8.0%
E3	1	1		0	1	0	0	0	0	0	0	0	3	3.4%
E4	2	0	1		0	1	2	0	0	0	0	1	7	8.0%
E5	1	1	1	1		3	0	0	0	0	0	1	8	9.2%
E6	1	0	1	1	2		2	0	0	1	0	1	9	10.3%
E7	1	0	1	1	0	1		2	1	1	0	0	8	9.2%
E8	0	0	2	1	1	0	2		0	0	0	0	6	6.9%
E9	2	1	0	0	0	1	0	0		1	1	1	7	8.0%
E10	2	1	0	0	0	3	0	0	2		1	0	9	10.3%
E11	2	1	0	1	0	2	2	1	0	1		1	11	12.6%
E12	3	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1		9	10.3%
<b>ABSOLUTA</b>	<b>15</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>13</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>87</b>	
<b>RELATIVA</b>	17.2%	5.7%	9.2%	8.0%	5.7%	14.9%	10.3%	3.4%	6.9%	6.9%	3.4%	8.0%		100.0%
<b>DEPENDENCIA</b>														

**Fuente:** Elaboración Propia.

En la matriz anterior las estrategias E1 y E6 son las que tiene más dependencia, y como se puede observar la primera corresponde a que la empresa debe establecer su perfil estratégico y su imagen corporativa lo que es gran importancia para el negocio; y en el caso de E6 está orientada a que la empresa debe ampliar su mercado, acceder a nuevos segmentos y definir políticas agresivas de publicidad.

### 2.4.3 Determinación del área motriz.

Una vez definida la puntuación en la relación que existe entre cada estrategia en los ejes horizontales y verticales de la matriz Motricidad-Dependencia, se obtuvieron las coordenadas para graficar cada cuadrante, lo que presenta la siguiente tabla:

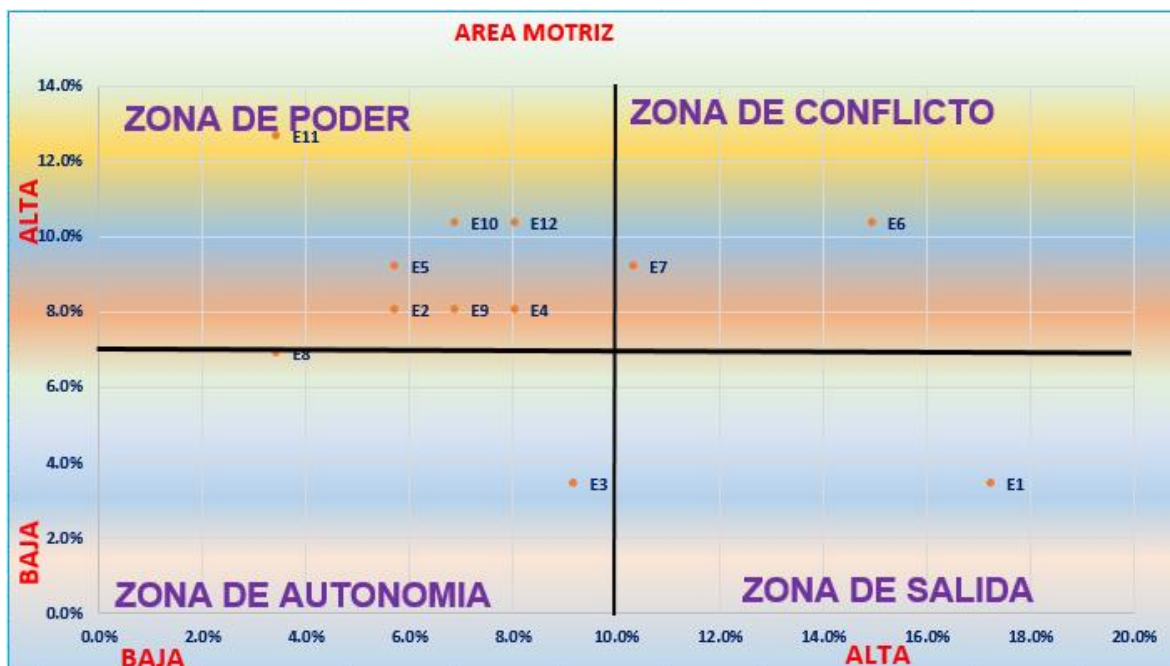
**Tabla 17:** Tabla de Dependencia - Motricidad

VARIABLES	DEPENDENCIA	MOTRICIDAD
E1	17.2%	3.4%
E2	5.7%	8.0%
E3	9.2%	3.4%
E4	8.0%	8.0%
E5	5.7%	9.2%
E6	14.9%	10.3%
E7	10.3%	9.2%
E8	3.4%	6.9%
E9	6.9%	8.0%
E10	6.9%	10.3%
E11	3.4%	12.6%
E12	8.0%	10.3%

**Fuente:** Elaboración Propia.

En el siguiente grafico se puede ver la motricidad de cada una de las estrategias que serán estudiadas para posteriormente ser seleccionadas.





**Gráfico 10:** Área Motriz. **Fuente:** Elaboración Propia.

En el gráfico 10 se puede observar que en el cuadrante IV se ubica 1 estrategia, la que tiene una **baja motricidad y alta influencia**; en el cuadrante III se ubicaron dos estrategias, de las cuales por la importancia que tiene la E6 debe ser seleccionada, aunque en este cuadrante se tiene **alta motricidad y alta influencia**. En el cuadrante II conocido como zona de poder donde hay **alta motricidad y baja influencia**, se han ubicado 6 estrategias, y en el cuadrante I de baja motricidad y baja influencia se encuentran 2 estrategias.

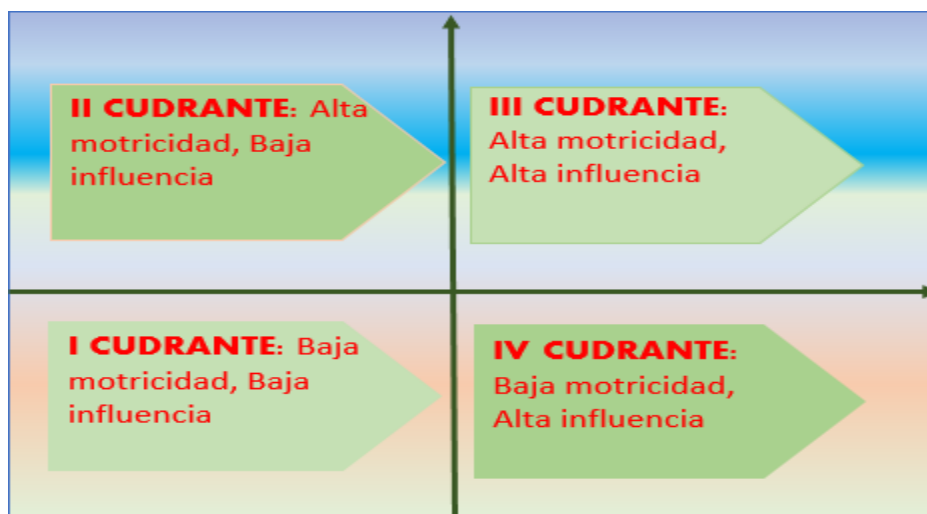
## 2.5 Selección de estrategias a implementar en FOCOMIPRO.

La selección de las estrategias se realizará contraponiendo las fortalezas y debilidades contra las oportunidades y amenazas, lo que proporcionará estrategias dirigidas al aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades de la empresa, así como la reducción de debilidades y establecer medidas preventivas ante las posibles amenazas. En el gráfico 11 se muestran los principales factores que se tomarán en cuenta al seleccionar las estrategias, donde se visualiza la influencia que el sistema

ejerce en cada elemento, los niveles de motricidad y dependencia que hay entre todas las estrategias.

### 2.5.1 Selección de estrategias.

La selección de las estrategias se muestra el grafico 8, donde se visualiza la influencia que el sistema ejerce en cada elemento, los niveles de motricidad y dependencia que hay en cada uno de los cuadrantes, y las bases sobre las que se seleccionaran las diferentes estrategias.



**Grafico 11:** Influencia y motricidad de cada uno de los elementos del Sistema

❖ **CUADRANTE I:** En esta zona se produce baja influencia del sistema sobre el elemento y baja influencia del elemento sobre el sistema. En este caso hay dos estrategias establecidas en ese cuadrante: E8 y E3, las cuales ayudaran a brindar mejor servicio; E3 para mejorar la infraestructura tecnológica y física del negocio y E8 dirigida a gestionar créditos en algunas instituciones para realizar las inversiones de mayor valor en FOCOMIPRO. A continuación, se describen las estrategias:

- ✓ **E3:** Modernizar y actualizar el mobiliario, equipos y medios utilizados para ejecutar, controlar y dar seguimiento a los servicios ofertados por el negocio.

- ✓ **E8:** Gestionar créditos financieros ante CARUNA RL y otras instituciones, para realizar inversiones de mejora en la empresa.

❖ **CUADRANTE II:** Este cuadrante constituye, alta influencia del sistema hacia el elemento y baja influencia del elemento hacia el sistema, es decir que si su aplicación se lleva a cabo se obtendrán fuertes impactos en los demás elementos del sistema, por eso se denomina zona de poder. En este cuadrante se ubican la mayoría de las estrategias a ser implementadas: E2, E4, E5, E9, E10 y E12. En consideración a este estudio todas las estrategias serán implementadas y a continuación se detallan:

- ✓ **E2:** Establecer formalmente la organización del negocio, la documentación de soporte (Manual de funciones, Manual de procedimientos, Manual de control interno y Reglamento) y contratar el personal necesario para ofertar los servicios.
- ✓ **E4:** Establecer alianzas estratégicas con talleres, proveedores y colaboradores, que permitirán llegar a más destinos y segmentos de mercado, optimizando el uso de los recursos y proporcionando mayor competitividad.
- ✓ **E5:** Utilizar tecnologías y sistemas informáticos para realizar publicidad mediante marketing digital, lograr la modernización y automatización de los procesos y control de negocio y atender a nuevos segmentos de mercados y clientes; satisfaciendo sus necesidades y delineando un portafolio de servicios orientado a ofertar de forma personalizada e innovadora.
- ✓ **E9:** Elaborar la documentación legal y de soporte de cada uno de los servicios prestados por FOCOMIPRO; definiendo estrategias orientadas a gestionar los reclamos y ejecución de los diferentes servicios de seguros.
- ✓ **E10:** Elaborar el manual de servicio y atención al cliente, donde se establezcan mecanismos para mejorar la calidad de los servicios, mayor control sobre los competidores y mitigar los factores externos que pueden amenazar la estabilidad de FOCOMIPRO.

- ✓ **E12:** Diseñar un plan de mejora continua orientado a la modernización y actualización de la infraestructura física, equipamiento tecnológico, capacitación al personal y sistemas de información; para reducir el impacto negativo de la competencia desleal, inestabilidad política y el surgimiento de nuevos negocios, y así prestar mejor servicio y comodidad al cliente.

Se puede comprobar que estas estrategias son de suma importancia, por un lado, se formalizara el negocio y se contara con toda la documentación de soporte a la gestión organizativa y administrativa; y posteriormente se puede diversificar la cartera de servicios y productos ofrecidos. También las alianzas estratégicas y equipamiento nuevo contribuirán a brindar mejor atención a los clientes, mayor satisfacción y optimización de los recursos de la empresa.

❖ **CUADRANTE III:** Este cuadrante constituye, alta influencia del sistema hacia el elemento y alta influencia del elemento hacia el sistema. En este caso hay dos estrategias establecidas en ese cuadrante: E7 y E6. En este caso se excluye la E7 por que trata sobre la creación sucursales, y su implantación puede ser considerada para un futuro, pero en estos momentos repercutiría en mayor endeudamiento e inestabilidad financiera para la empresa, y en caso de ser implementada tendría un fuerte efecto sobre el sistema, lo cual podría provocar ciertos conflictos y desorden, y lo idóneo es que se implemente cuando FOCOMIPRO se consolide a nivel de Managua. Por lo tanto, se ha seleccionado la siguiente estrategia a ser implementada:

- ✓ **E6:** Acceder a nuevos segmentos de mercado, mantener y acaparar nuevos clientes y mejorar la posición competitiva del negocio; mediante una mejor publicidad, precios competitivos y diferenciados, integración de nuevas tecnologías y aliados estratégicos; para contar con clientes estables y alta fidelización hacia el negocio.

Se puede observar que la estrategia E6 está orientada a establecer acciones para acceder a nuevos mercados, cambiar la forma de servicio y promoción del negocio y alcanzar mayor fidelización y satisfacción de los clientes.

❖ **CUADRANTE IV:** Este cuadrante constituye baja influencia del sistema hacia el elemento y alta influencia del elemento hacia el sistema, es por ello que se ha decidido implementar la estrategia por el impacto presente y futuro que se tendría sobre el negocio. La estrategia se describe a continuación:

- ✓ **E1:** Definir la imagen corporativa y perfil estratégico de la empresa, orientada a posicionar la marca, proyectar el negocio, mejorar la reputación y ubicarse en una posición competitiva.

En este cuadrante se ha ubicado una estrategia de gran importancia, en primer lugar, porque es donde se define el perfil e imagen corporativa de FOCOMIPRO, y también porque servirá de soporte para mitigar factores adversos, ubicarlo en una posición más competitiva y mejorar la reputación que actualmente tiene el negocio.



## CAPITULO III: PLAN ESTRATÉGICO



### 3.1 Enunciados estratégicos de FOCOMIPRO

#### 3.1.1 Objetivos Estratégicos.

A continuación, se definen los objetivos estratégicos y específicos que se relacionan con las líneas estratégicas y estrategias seleccionadas, y que servirán de mecanismo de validación para verificar su cumplimiento. La fijación de estos objetivos una vez realizado el diagnóstico de la situación actual, se establecen para alcanzar las metas y estrategias durante el periodo de vigencia del plan de estratégico. Los objetivos estratégicos que se han seleccionado se definen a continuación:

**Tabla 18:** Objetivos estratégicos de FOCOMIPRO

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE FOCOMIPRO
<b>Liderar</b> el mercado de servicios de seguro para taxis de la ciudad de Managua, donde FOCOMIPRO alcanza una posición competitiva por su calidad, diferenciación, rentabilidad y efectividad.
<b>Consolidar</b> a FOCOMIPRO en el mercado de seguro de taxis, como una empresa innovadora y moderna, que cuenta con los recursos, documentación de soporte de su gestión comercial y mecanismos de control y seguimiento efectivos de su administración.
<b>Penetrar</b> nuevos segmentos de mercado, desarrollando el existente y utilizando tecnologías, plataformas informáticas y marketing digital, políticas de créditos y precios preferenciales; que impacten en la modernización, promoción, control, seguimiento y ventajas competitivas.

**Fuente:** Elaboración Propia.

Los objetivos que se han definido están orientados en primer lugar a que FOCOMIPRO se establezca como líder en el mercado, que alcance su consolidación como negocio innovador, que ofrece servicios de calidad, servicios diferenciados y que logre ingresar a nuevos mercados; lo que le permitirá al negocio alcanzar la máxima rentabilidad y una posición privilegiada en el mercado de seguro de taxis.

En el caso del uso de las redes sociales ayudará a FOCOMIPRO a conectarse con clientes presentes y futuros. El uso de la página de Facebook y WhatsApp será de gran impacto en vista que servirá para informar sobre ofertas especiales y permitir que los clientes compartan sus experiencias; el objetivo es que el negocio se sitúe en

la mente de los consumidores la próxima vez que necesiten algún servicio de seguro de su automóvil. Los sistemas de información y la página web como plataforma, permitirán que los clientes interactúen de forma rápida y sencilla. Adicionalmente se pueden gestionar consultas y reportes de accidentes en línea, y manejar solicitudes de servicio por internet para incrementar la satisfacción y usarla como una forma para generar recomendaciones y llevar un control y seguimiento de los servicios ofertados.

Como se observa en la siguiente tabla se han integrado las estrategias con respecto a cada uno de los objetivos para definir qué acciones se deben llevar a cabo, y organizar el plan a corto, mediano y largo plazo.

**Tabla 19:** Objetivos estratégicos vs estrategias seleccionadas.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ESTRATEGIAS. FOCOMIPRO	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS
<b>Liderar el mercado de servicios de seguro para taxis de la ciudad de Managua, donde FOCOMIPRO alcanza una posición competitiva por su calidad, diferenciación, rentabilidad y efectividad.</b>	E1: Definir la imagen corporativa y perfil estratégico de la empresa, orientada a posicionar la marca, proyectar el negocio, mejorar la reputación y ubicarse en una posición competitiva.
	E2: Establecer formalmente la organización del negocio, la documentación de soporte (Manual de funciones, Manual de procedimientos, Manual de control interno y Reglamento) y contratar el personal necesario para ofertar los servicios.
	E4: Establecer alianzas estratégicas con talleres, proveedores y colaboradores, que permitirán llegar a más destinos y segmentos de mercado, optimizando el uso de los recursos y proporcionando mayor competitividad.
	E10: Elaborar el manual de servicio y atención al cliente, donde se establezcan mecanismos para mejorar la calidad de los servicios, mayor control sobre los competidores y mitigar los factores externos que pueden amenazar la estabilidad de FOCOMIPRO.



<p><b>Consolidar a FOCOMIPRO en el mercado de seguro de taxis, como una empresa innovadora y moderna, que cuenta con los recursos, documentación de soporte de su gestión comercial y mecanismos de control y seguimiento efectivos de su administración.</b></p>	<p>E9: Elaborar la documentación legal y de soporte de cada uno de los servicios prestados por FOCOMIPRO; definiendo estrategias orientadas a gestionar los reclamos y ejecución de los diferentes servicios de seguros.</p> <p>E12: Diseñar un plan de mejora continua orientado a la modernización y actualización de la infraestructura física, equipamiento tecnológico, capacitación al personal y sistemas de información; para reducir el impacto negativo de la competencia desleal, inestabilidad política y el surgimiento de nuevos negocios, y así prestar mejor servicio y comodidad al cliente.</p> <p>E8: Gestionar créditos financieros ante CARUNA RL y otras instituciones, para realizar inversiones de mejora en la empresa.</p> <p>E3: Modernizar y actualizar el mobiliario, equipos y medios utilizados para ejecutar, controlar y dar seguimiento a los servicios ofertados por el negocio.</p>
<p><b>Penetrar nuevos segmentos de mercado, desarrollando el existente y utilizando tecnologías, plataformas informáticas y marketing digital, políticas de créditos y precios preferenciales; que impacten en la modernización, promoción, control, seguimiento y ventajas competitivas.</b></p>	<p>E6: Acceder a nuevos segmentos de mercado, mantener y acaparar nuevos clientes y mejorar la posición competitiva del negocio; mediante una mejor publicidad, precios competitivos y diferenciados, integración de nuevas tecnologías y aliados estratégicos; para contar con clientes estables y alta fidelización hacia el negocio.</p> <p>E5: Utilizar tecnologías y sistemas informáticos para realizar publicidad mediante marketing digital, lograr la modernización y automatización de los procesos y control de negocio y atender a nuevos segmentos de mercados y clientes; satisfaciendo sus necesidades y delineando un portafolio de servicios orientado a ofertar de forma personalizada e innovadora.</p> <p>E11: Elaborar un Plan de Negocio orientado a redefinir los segmentos de mercado, diversificar los productos y servicios, así como ampliar los canales de comercialización; para garantizar la rentabilidad del negocio e incentivar a los clientes a demandar los servicios ofrecidos por FOCOMIPRO.</p>

**Fuente:** Elaboración Propia.

Como se observa en las tablas anteriores los objetivos están orientados a promover la calidad y personalización de los servicios ofertados, que cubran las máximas expectativas de los clientes, brindar excelente calidad y prestigio, diversificación y servicio de posventa. Es por este motivo que el negocio seleccionara personal eficiente y especializado, para ello contara con la documentación de soporte como manual de funciones y procedimientos, para brindar la mayor efectividad. A continuación, se propone el perfil estratégico acorde a las estrategias seleccionadas. Cabe señalar que esta propuesta es para incentivar la implementación del plan estratégico y dependerá de la institución si es tomada en cuenta o por el contrario se contratara a un consultor externo para su elaboración.

### **3.1.2 Misión.**

La diversificación y amplia oferta de servicios, el valor agregado, la calidad y la atención al cliente, serán elementos diferenciadores de FOCOMIPRO, y los que garantizarán el éxito en su misión. La misión propuesta se describe a continuación:

***“FOCOMIPRO es una empresa líder en seguro de taxi de referencia nacional, que supera las expectativas de los clientes y ofrece calidad en los servicios ofertados; utilizando recursos humanos y tecnológicos calificados, que incentiven la innovación y adaptación a los diferentes cambios en el sector de seguros de automóvil”.***

### **3.1.3 Visión.**

En base a lo estudiado anteriormente se persigue posicionar la empresa como líder en el mercado, que ofrece servicios de seguro de automóvil con la más alta calidad. Por lo que se ha definido la siguiente Visión.

***“Ser una empresa que ofrece servicios de seguro para automóviles preferida por nuestros clientes, brindando siempre diferenciación, calidad y ventajas competitivas; que satisfagan las máximas aspiraciones y necesidades de sus clientes y colaboradores”.***

### 3.1.4 Valores y principios.

- ✓ **Honestidad:** Se garantiza que los servicios se presten con máxima honestidad, que se correspondan con la inversión realizada por los clientes, y que las reparaciones y repuestos utilizados en el proceso cumplan con las especificaciones técnicas requeridas.
- ✓ **Responsabilidad:** los empleados, colaboradores y proveedores de la empresa, trabajaran basado en un profundo sentido de responsabilidad, garantizando seguridad en los vehículos, efectividad en los servicios y protección al ambiente.
- ✓ **Espíritu de servicio:** Capacidad de todos los empleados y colaboradores de la empresa, para satisfacer las necesidades de los clientes, esforzándose por conocer sus necesidades, gustos y preferencias.
- ✓ **Trabajo en Equipo:** Se hará para conseguir armonía en el trabajo individual, que conlleve a cumplir las metas grupales y que exista una adecuada comunicación y coordinación.
- ✓ **Calidad:** Basado en la prestación de servicios con la más alta calidad, servicio de postventa y atención al cliente.
- ✓ **Modernización tecnológica:** Para satisfacer las necesidades máximas de los clientes se deberá innovar de manera consistente su tecnología e infraestructura para la prestación de los servicios, de igual manera deberá conducir la modernización de los sistemas de información para garantizar su productividad y el permanente control de los procesos.

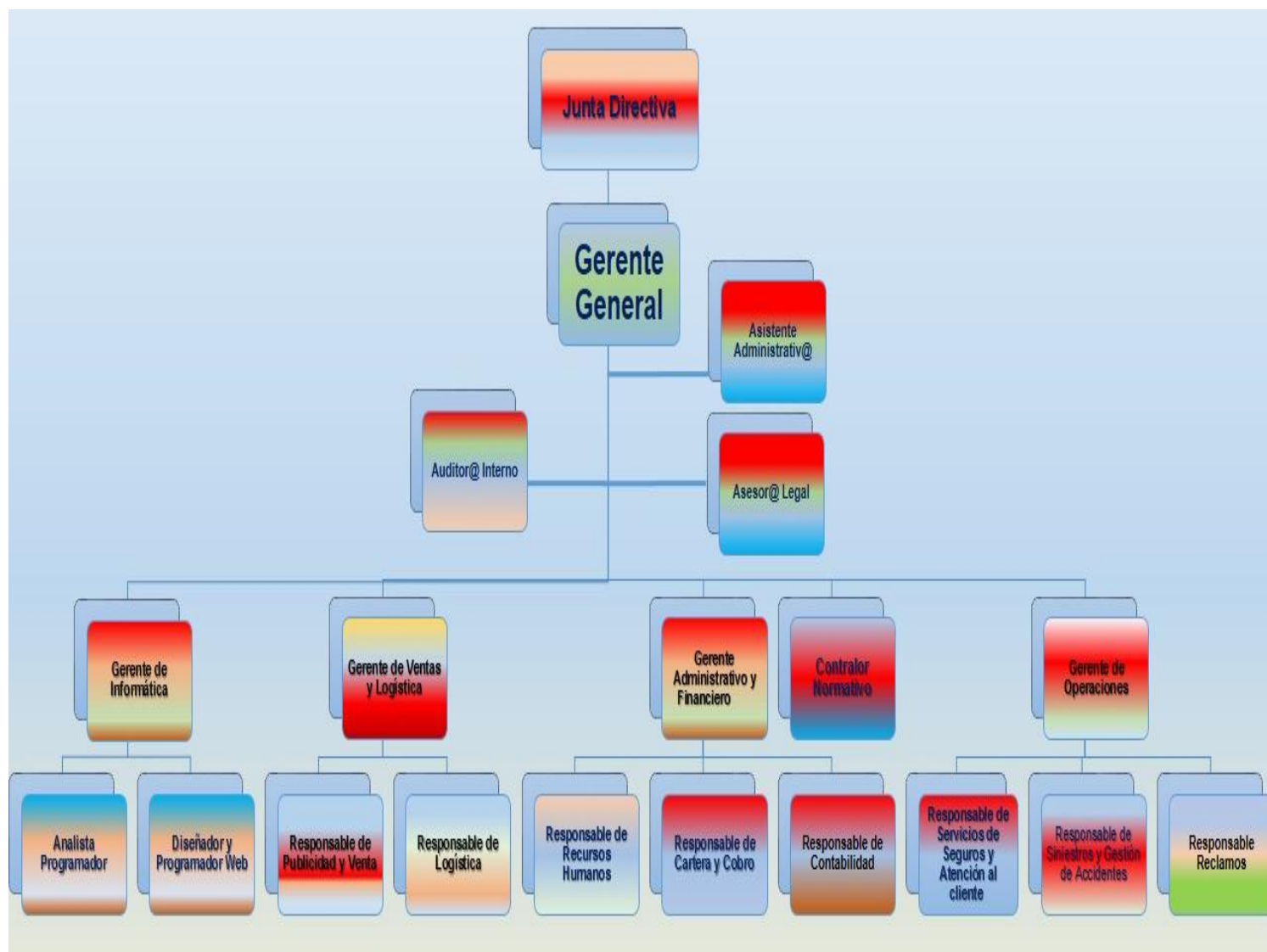
### **3.1.5 Organigrama propuesto.**

Como se observa en el organigrama 2, la empresa tendrá una organización simple, contará con una parte de personal fijo y algunos de los trabajos o servicios se realizarán con personal contratado en el momento que se necesite. Los cargos que se contrataran inicialmente y de forma permanente son los que están resaltados en fondo rojo, el resto de cargos se contratara en dependencia de las necesidades y capacidad financiera del negocio.

FOCOMIPRO tendrá una estructura vertical donde la delegación de la autoridad será de arriba hacia abajo, y los lineamientos de la empresa estarán en función del nivel directivo (Gerente General). Cabe señalar que los cargos que se contratarán una vez que se implementen las estrategias serán los que se han propuesto, en vista que estas dependencias son de gran importancia para poder implementar el plan estratégico bajo la nueva forma de trabajo, prestación de servicio y de realización de los procesos.

Además, cabe señalar que por encima de la gerencia general se encuentra la Junta Directiva y la Junta General de Accionistas como órganos de organización establecidas por el Código del Comercio de Nicaragua para las Sociedades Anónimas, pero por no ser órganos funcionales no se integraron en la propuesta.

**Figura 2: Organigrama propuesto de FOCOMIPRO**



**Fuente:** Elaboracion propia.

El Gerente de Ventas y Publicidad con su equipo se encargarán de las estrategias de publicidad y mercadeo, y para cumplir con las estrategias se contará con un responsable del departamento, y en los casos de distribuir publicidad se contratará personal externo.

En el caso de la publicidad mediante la página web y redes sociales se realizará por medio del Gerente de Informática y su personal a cargo; la administración del negocio y gestión de la cartera y cobro estará a cargo del Gerente Administrativo y

Financiero y adicionalmente se encargarán de las funciones relacionadas con los recursos humanos, contabilidad, compras y adquisiciones y caja. El Gerente de Operaciones estará a cargo de las actividades relacionadas con la administración de los servicios de seguros, tales como: servicios y atención al cliente, siniestros y gestión de accidentes, reclamos y garantías; por lo que es el corazón de la organización desde el punto de vista operativo.

### **3.2 Estrategias para la empresa FOCOMIPRO**

En FOCOMIPRO se hace necesario implementar estrategias que garanticen mayor rentabilidad y sostenibilidad. Para aumentar las utilidades, se deben tomar acciones orientadas a mejorar los servicios que se ofertan y generar nuevas formas de diversificación. Para garantizar el cumplimiento de los objetivos, trabajaran los responsables, colaboradores y empleados de cada área involucrada y los encargados del desarrollo y ejecución del plan estratégico, ya que su implementación conlleva a la toma de decisiones.

FOCOMIPRO es una pequeña empresa, por lo tanto, se debe buscar primero su consolidación y posicionamiento alcanzando un determinado nivel de rentabilidad a corto plazo. Por lo que las estrategias seleccionadas están orientadas en el siguiente orden: **posicionamiento y competitividad, rentabilidad a corto plazo y crecimiento.**

En los siguientes acápite se desarrolla cada una de las estrategias que forman parte del Plan Estratégico, y cuando se diga al 100% del personal se refiere a aquellos empleados o directivos que están relacionados de forma directa con las capacitaciones o acciones que se implementaran en la empresa. A continuación, se presenta detalladamente cada una de las estrategias que conforman el plan estratégico.

### 3.2.1 Estrategia 1.

***“Definir la imagen corporativa y perfil estratégico de la empresa, orientada a posicionar la marca, proyectar el negocio, mejorar la reputación y ubicarse en una posición competitiva”.***

Una vez establecida la marca, contribuirá a que la empresa sea reconocida y valorada fuertemente por los clientes, lo que se traducirá en mayor rentabilidad y ocupar una posición competitiva en el mercado de seguro de automóviles.

**Tabla 20:** Líneas de Acción, recursos e indicadores de la Estrategia 1.

ACTIVIDADES/LÍNEAS DE ACCIÓN	ÁREAS INVOLU.	RECURSOS/RUBROS DE INVERSIÓN	INDICADOR Y META
Diseñar la imagen corporativa y perfil estratégico de FOCOMIPRO(Consultor externo)	Gerencia General. Gerente de Ventas y Logística. Gerente	Pago a consultor para <b>diseñar la imagen y perfil estratégico de la empresa.</b>	Diseñada y autorizada la imagen corporativa y perfil estratégico de FOCOMIPRO.
Capacitación del personal sobre la imagen y perfil estratégico de la empresa	Administrativo y Financiero. Gerente de Operaciones. Gerente de Informática.	<b>Inversión en Capacitación del personal sobre la imagen y enunciados estratégicos de marketing de la empresa.</b>	Capacitado el 100% del personal de la empresa sobre la imagen y perfil estratégico de FOCOMIPRO.

**Fuente:** Elaboración Propia.

Los servicios que la empresa ofrecerá una vez se comience a implementar este Plan Estratégico, deben estar orientados a:

- ☑ Atención personalizada y respuesta rápida y segura a la solicitud de servicios de seguro que realicen los clientes.
- ☑ Garantías y servicio de postventa, en los horarios que los clientes demanden.
- ☑ Mano de obra capacitada, determinando un tiempo y atención personalizada, que va de acuerdo con el tipo de trabajo realizado y según las políticas de la empresa.

- ☑ Para brindar los servicios se debe contar con una cartera estratégicamente diseñada para los diferentes tipos de clientes y necesidades que se pretenden satisfacer.

### 3.2.2 Estrategia 2.

***“Establecer formalmente la organización del negocio, la documentación de soporte (Manual de funciones, Manual de procedimientos, Manual de control interno y Reglamento) y contratar el personal necesario para ofertar los servicios”.***

Una vez implementada esta estrategia FOCOMIPRO se consolidará como una empresa que cuenta con dirección y gestión formal de los recursos humanos; el negocio contará con documentación de soporte de la gestión del personal, lo que le permitirá realizar control y seguimiento, realizar de forma efectiva el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal, y contar con un organigrama formalmente definido y adaptado a la realidad del negocio. Todo esto permitirá ejercer un control adecuado en la asignación de responsabilidades, las funciones para los cargos estarán equilibradas y la asignación de actividades estará acorde a los lineamientos para los que fueron contratados. La estrategia 2 que se ha detallado muestra las siguientes actividades que se deben llevar a cabo.

**Tabla 21: Líneas de Acción, recursos e indicadores de la Estrategia 2.**

ACTIVIDADES/LÍNEAS DE ACCIÓN	ÁREAS INVOLU.	RECURSOS/RUBROS DE INVERSIÓN	INDICADOR Y META
Elaborar Manuales de Funciones	Gerencia General. Gerente de	Pago a consultor para asesoramiento.	Diseñada la documentación de soporte de la gestión del negocio
Diseñar Manual de procedimientos	Ventas y Logística. Gerente	Gerentes de FOCOMIPRO	Contratado el
Definir Manual de Control Interno			



Contratación del Personal: Gerente de Ventas y Logística, Gerente de Informática, Contralor Normativo, Gerente de Operaciones y Gerente Administrativo Financiero	Administrativo y Financiero. Gerente de Operaciones. Contralor Normativo.	Impresión de Manual de Control Interno y Fichas Ocupacionales	100% del personal de las diferencias gerencias de FOCOMIPRO
Contratación de Asistente Administrativo y Auditor Interno		Inversión en la elaboración de la documentación de soporte de la empresa	Diseñada el 100% de la documentación de evaluación, seguimiento y control de los recursos humanos de FOCOMIPRO
Elaborar Plan de Capacitación, Fortalecimiento y Actualización profesional del personal de la empresa			
Diseñar Instrumentos de Evaluación, Control y Seguimiento de los RH.		Pago a Gerente General, Gerentes, Asistente Administrativo y Auditor Interno	Capacitado el 100% del personal de la empresa sobre el uso, aplicación y documentación de la documentación de la empresa
Impresión del Manual de Control Interno y Fichas ocupacionales			
Capacitación sobre la documentación de soporte de la gestión de FOCOMIPRO		Inversión en capacitación sobre documentación de la empresa.	

**Fuente:** Elaboración Propia.

Como se observa en la tabla anterior durante la ejecución de esta estrategia la empresa contratara al personal que estara a cargo de las gerencias, la asistente administrativa y auditor interno; lo que permitira poder ofertar los servicios de forma efectiva, mejorar la atencion a los clientes y contar con personal altamente capacitado. Con esta estrategia, se implementaran cargos obligatorios según la ley, tal es el caso del auditor interno y el contralor normativo quienes de manera general evaluan el cumplimiento de las disposiciones legales externas e internas aplicables. Cabe señalar que hay cargos que ya existen, pero se han redefinido por la formalidad del estudio y dependera de la institucion si mantienen los actuales o se recontracta el personal.

Se recomienda que FOCOMIPRO diseñe un plan de formación que elimine los desajustes entre los perfiles requeridos en los puestos de trabajo, los servicios ofertados y los perfiles de las personas que los ocupan, para mejorar su nivel de profesionalización; todo esto orientado a fortalecer y mejorar la gestión administrativa y comercial de la empresa.

### 3.2.3 Estrategia 4.

***“Establecer alianzas estratégicas con talleres, proveedores y colaboradores, que permitirán llegar a más destinos y segmentos de mercado, optimizando el uso de los recursos y proporcionando mayor competitividad”.***

FOCOMIPRO debe establecer relaciones estratégicas con los proveedores, talleres de reparación y mantenimiento de vehículos, colaboradores y clientes en general; se debe aprovechar los contactos gubernamentales que tiene el negocio, y la facilidad de interacción con instituciones que ofrecen créditos financieros y vehículos. Por lo que hay que explotar dichas relaciones y asegurar la continuidad del negocio, en los niveles y condiciones óptimos que repercutan en mayor rentabilidad.

Pero también se deben establecer alianzas y acuerdos con cooperativas de taxis, talleres especializados en servicios de reparación y mantenimiento para taxis, aseguradoras, gasolineras, distribuidoras de repuestos y negocios que necesiten los bienes y servicios que ofrece la organización; esto repercutirá en un crecimiento de la empresa, en vista que podrá acceder a nuevos mercados, brindar los servicios a mayor cantidad de clientes y contar con una red de negocios que pueden brindar servicios complementarios en caso de ser requerido.

En la siguiente tabla se muestran a detalle las actividades que se deben llevar a cabo y cada uno de los factores que servirán de base para el control y seguimiento durante la implementación de la estrategia.

**Tabla 22:** Líneas de Acción, recursos e indicadores de la Estrategia 4.

ACTIVIDADES/LÍNEAS DE ACCIÓN	ÁREAS INVOLU.	RECURSOS/RUBROS DE INVERSIÓN	INDICADOR Y META
Realizar el estudio sobre “alianzas estratégicas” de FOCOMIPRO.	Gerencia General. Gerente de Ventas y Logística.	Pago a consultor para asesorar al equipo de gerentes	Diseñada y autorizada las estrategias de alianzas de FOCOMIPRO.
Reunión de trabajo sobre la aplicación efectiva de las alianzas estratégicas.	Gerente Administrativo y Financiero. Gerente de Operaciones. Gerente de Informática.	Inversión en capacitación y reunión sobre la aplicación efectiva de alianzas estratégicas	Capacitado el 100% del personal de la empresa sobre la aplicación de las nuevas alianzas estratégicas

**Fuente:** Elaboración Propia.

### 3.2.4 Estrategia 10.

**“Elaborar el manual de servicio y atención al cliente, donde se establezcan mecanismos para mejorar la calidad de los servicios, mayor control sobre los competidores y mitigar los factores externos que pueden amenazar la estabilidad de FOCOMIPRO”.**

Esta estrategia es de gran importancia en las condiciones que se encuentra actualmente el negocio, es por ello que este manual debe contar con procedimientos que permitan homogenizar la forma de atención y establecer guías concretas para brindar un servicio de calidad. En este documento se deben integrar parámetros de calidad que diferencien este negocio del resto de competidores, concentrándose en la mejora continua, servicio diversificado y siempre basado en la innovación, creatividad y que llene las máximas expectativas de los clientes.

La estrategia 10 se detalla en la siguiente tabla, donde se pueden ver los recursos e indicadores que se pretenden usar y alcanzar.

**Tabla 23:** Líneas de Acción, recursos e indicadores de la Estrategia 10.

ACTIVIDADES/LÍNEAS DE ACCIÓN	ÁREAS INVOLU.	RECURSOS/RUBROS DE INVERSIÓN	INDICADOR Y META
Elaboración de manual de servicio y atención al cliente	Gerencia General. Gerente de Ventas y Logística.	Pago a consultor para asesorar al equipo de gerentes	Diseñado el manual de servicio y atención al cliente de FOCOMIPRO
Capacitación al personal sobre técnicas de atención al cliente, gestión de reclamos, estrategias de seguimiento, promoción y mejora continua	Gerente Administrativo y Financiero. Gerente de Operaciones.	Inversión en capacitación sobre atención al cliente, reclamos y control y seguimiento	Capacitado el 100% del personal sobre técnicas y estrategias de atención al cliente, gestión de reclamos y controles
Impresión guías y formatos de atención al cliente y servicios.	Gerente de Informática. Contralor Normativo	Imprimir guías, formatos y manual	Impreso el 100% de los formatos, guías y manual requerido para la atención al cliente y control y seguimiento del negocio
Impresión de manual de servicio y atención al cliente			

Fuente: Elaboración Propia.

### 3.2.5 Estrategia 9.

***“Elaborar la documentación legal y de soporte de cada uno de los servicios prestados por FOCOMIPRO; definiendo estrategias orientadas a gestionar los reclamos y ejecución de los diferentes servicios de seguros”.***

La estrategia 9 es de maxima prioridad para la empresa en vista que el tipo de negocio requiere contar con la documentacion de soporte de la gestion y prestacion de servicio, y cumplir con las leyes y normativas del sector. Con esta documentacion el negocio sera mas competitivo, y cumplira con las formalidades establecidas en el ordamiento juridico que regula el sector.

Por lo que FOCOMIPRO debe diseñar formatos de reportes de accidentes o averías, crear las pólizas, contratos de servicios de seguros, guías de servicios y reclamos. Pero también se necesita capacitar a todo el personal para brindar un mejor servicio, personalizado y con tiempos de repuestas aceptables.

**Tabla 24: Líneas de Acción, recursos e indicadores de la Estrategia 9.**

ACTIVIDADES/LÍNEAS DE ACCIÓN	ÁREAS INVOLU.	RECURSOS/RUBROS DE INVERSIÓN	INDICADOR Y META
Elaborar Reglamento de Servicios de Seguro	Gerencia	Pago a consultor para asesoramiento.	Formulado el Reglamento de Servicios de Seguro
Diseñar Contratos de Servicios de Seguros, Formatos de reclamos y Pólizas(Asesor Legal)		Gerentes de FOCOMIPRO	
Capacitación al personal sobre el Reglamento de Servicios de Seguro			
Capacitación al personal sobre Contratos de Servicios de Seguro, Reclamos y Pólizas	General. Gerente de Ventas y Logística.	Impresión de reglamento, contratos de servicios y formatos	Diseñado el 100% de los formatos de reclamos, pólizas y contratos de servicios
Impresión de Reglamento	Gerente Administrativo y Financiero.	Inversión en la elaboración de reglamento, contratos y formatos	
Impresión de Contratos de Servicios de Seguro	Gerente de Operaciones.		
Impresión de Formatos de reclamos y Pólizas	Contralor Normativo	Inversión en la capacitación sobre reglamento, formatos y contratos	Capacitado el 100% del personal de la empresa sobre el uso, aplicación y gestión del reglamento, formatos y contratos de servicios.

**Fuente:** Elaboración Propia.

La documentacion, guias y formatos deben cumplir con las normativas de la Super Intendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras; y la empresa debe estudiar la posibilidad de subir esta informacion en la pagina web para que este disponible para los clientes que demandan los servicios de seguros.

### **3.2.6 Estrategia 12.**

***“Diseñar un plan de mejora continua orientado a la modernización y actualización de la infraestructura física, equipamiento tecnológico, capacitación al personal y sistemas de información; para reducir el impacto negativo de la competencia desleal, inestabilidad política y el surgimiento de nuevos negocios, y así prestar mejor servicio y comodidad al cliente”.***

Esta estrategia tiene como proposito que FOCOMIPRO cuente con un instrumento que le permita identificar, controlar y dar seguimiento a los diferentes fenómenos que la puedan impactar de forma directa e indirecta, y prepararse para gestionar, mitigar o eliminar cualquier riesgo potencial o real que se pueda producir en el negocio.

Con la implementación de esta estrategia FOCOMIPRO tendrá ventajas competitivas al consolidarse como una empresa que está en constante innovación e implementando mejoras para enfrentarse a los retos de la globalización. Este plan de mejora continuo posicionara al negocio como una organización que utiliza equipos y medios tecnológicos avanzados, integrando en sus procesos recursos que repercutan en mayor efectividad, optimización y enfrentarse con seguridad ante los retos y riesgos del entorno. Por lo que las actividades a desarrollar impactaran de forma positiva, entre lo que destaca:

- ☒ Brindar una mejor atención al cliente, disminuir los tiempos de espera y mejorar la calidad de la atención a las necesidades de los usuarios.
- ☒ Contar la infraestructura física y tecnológica idónea para brindar los servicios

- ☑ Satisfacer las necesidades y aspiraciones de los colaboradores y trabajadores interno, así como optimizar el uso de los recursos de la empresa
- ☑ Lograr mayor efectividad al prestar los servicios, entregándolos justo a tiempo y según lo acordado en las pólizas y contratos de seguro.
- ☑ Mayor satisfacción y fidelización de los clientes, lo que repercutirá en acceso a nuevos mercados, publicidad y promoción constante e incremento de la rentabilidad del negocio.

En la siguiente tabla se detallan las actividades a realizar para implementar la estrategia.

**Tabla 25:** Líneas de Acción, recursos e indicadores de la Estrategia 12.

ACTIVIDADES/LÍNEAS DE ACCIÓN	ÁREAS INVOLU.	RECURSOS/RUBROS DE INVERSIÓN	INDICADOR Y META
Planificación del Plan de Mejora continua	Gerencia General. Gerente de Ventas y Logística.	Pago a consultor para elaborar el plan de mejora continua del negocio y asesorar al equipo de gerentes	Elaborado y aprobado el Plan de Mejora Continua de FOCOMIPRO
Diseño del Plan de Mejora continua del negocio(Pago al consultor externo)	Gerente Administrativo y Financiero.	Inversión en capacitación sobre atención al cliente, reclamos y control y seguimiento	Capacitado el 100% del personal sobre el Plan de Mejora y Plan de Capacitación
Elaborar Plan de Capacitación al personal de la empresa	Gerente de Operaciones.		
Entrenamiento sobre el Plan de Mejora y Capacitación.	Gerente de Informática.	Imprimir guías, formatos y manual	Impreso el 100% del Plan de Mejora continua y capacitación
Impresión del Plan de Mejora y Capacitación			

**Fuente:** Elaboración Propia.

### 3.2.7 Estrategia 8.

***“Gestionar créditos financieros ante CARUNA RL y otras instituciones, para realizar inversiones de mejora en la empresa”.***

La empresa debe aprovechar al máximo las relaciones que tiene con algunas cooperativas de ahorro y crédito y entidades bancarias, para acceder a préstamos que le permitan realizar mejoras en la infraestructura e invertir en la adquisición de los recursos para brindar un mejor servicio. Esto lo permitirá contar con dinero líquido y no descapitalizarse, así como invertir de forma inmediata e impactar en el sector.

**Tabla 26:** Líneas de Acción, recursos e indicadores de la Estrategia 8.

ACTIVIDADES/LÍNEAS DE ACCIÓN	ÁREAS INVOLU.	RECURSOS/RUBROS DE INVERSIÓN	INDICADOR Y META
Planificar la gestión de crédito ante CARUNA RL. y otras instituciones financieras.	Gerencia General. Gerente de Ventas y Logística. Gerente Administrativo y Financiero. Gerente de Operaciones. Gerente de Informática.	Pago a consultor para elaborar el plan de mejora continua del negocio y asesorar al equipo de gerentes	Elaborado y aprobado el Plan de Mejora Continua de FOCOMIPRO
Preparar la documentación para la tramitación de las solicitudes de créditos		Inversión en capacitación sobre atención al cliente, reclamos y control y seguimiento	Capacitado el 100% del personal sobre el Plan de Mejora y Plan de Capacitación
Gestionar el crédito ante instituciones financieras			
Contratación de personal: Responsable de Publicidad y Venta, Responsable de Cartera y Cobro, Responsable de Contabilidad, Responsable de Servicios de Seguro y Atención al Cliente, Responsable de Siniestro y Gestión de Accidentes.		Imprimir guías, formatos y manual	Impreso el 100% del Plan de Mejora continua y capacitación
Reunión de trabajo para definir la distribución y asignación definida			Aprobado el crédito para realizar las



de los fondos obtenidos		mejoras en infraestructura y comprar el mobiliario, equipos.
-------------------------	--	--

Fuente: Elaboración Propia.

### 3.2.8 Estrategia 3.

***“Modernizar y actualizar el mobiliario, equipos y medios utilizados para ejecutar, controlar y dar seguimiento a los servicios ofertados por el negocio.”***

En negocios como FOCOMIPRO se hace necesario la modernización y actualización tecnológica y del equipamiento con el que presta los servicios; en vista que una vez que se comience a implementar este Plan Estratégico, se inicia una nueva etapa en el negocio; contribuyendo a que la empresa alcance la máxima rentabilidad y competitividad en el mercado. Por lo tanto, esta estrategia impactara en varios sentidos:

- ☑ Modernizar la plataforma de hardware y redes con la que cuenta el negocio, para poderlos utilizar en la gestión de los nuevos sistemas de información.
- ☑ Satisfacer las necesidades de información y servicios personalizados requeridos por los clientes.
- ☑ Contar con la infraestructura, equipos y medios adecuados para brindar servicios de calidad, eficaces y orientados a la mejora continua.

**Tabla 27:** Líneas de Acción, recursos e indicadores de la Estrategia 3.

ACTIVIDADES/LÍNEAS DE ACCIÓN	ÁREAS INVOLU.	RECURSOS/RUBROS DE INVERSIÓN	INDICADOR Y META
Mantenimiento y Mejora de Infraestructura física	Gerencia General. Gerente de Ventas y Logística. Gerente Administrativo y	Pago a Arquitecto o Ingeniero para realizar las obras de mejora y mantenimiento	Actualizado y fortalecido el 100% de la plataforma de hardware, software y

	Financiero. Gerente de Operaciones. Gerente de Informática.		mobiliario de la empresa
Planificación de la adquisición del mobiliario, hardware, equipos, componentes y LAN		Inversión en hardware, mobiliario, equipos y tecnología requerida por el negocio	Instalado y configurado el hardware,
Adquisición del Mobiliario y Equipo de Oficina		Instalación y configuración de componentes o repuestos de hardware.	software y redes de FOCOMIPRO
Comprar el equipamiento tecnológico e informático		Instalación y configuración de la red LAN de la empresa.	Garantizada la Capacitación del 100% del personal de la empresa que se encargara de la operación y administración del sistema de información y equipamiento tecnológico
Instalación y Configuración de las estaciones de trabajo, servidor y equipos		Inversión en compra de consumibles y materiales de oficina	
Adquisición de consumibles y materiales de oficina			
Instalación y Configuración de la red LAN			
Compra de equipos y medios de seguridad			
Adquisición de los Sistemas Informáticos: Sistema de Facturación y Gestión de Seguro, y Sistema Contable		Inversión en el proceso de adquisición de los sistemas de información	Funcionando en la empresa el sistema basado en los módulos de Contabilidad y Venta e Inventario de servicios de seguro.

**Fuente:** Elaboración Propia.

Con esta estrategia FOCOMIPRO contara con la plataforma de software, hardware y redes necesaria para administrar los diferentes procesos del negocio y obtener información inmediata de gran importancia para la administración efectiva y acertada

toma de decisiones. Estos recursos ayudaran a ser más efectivos, agilizar los procesos de negocios, y realizar un control y seguimientos de cada uno de los servicios demandados por los clientes

### **3.2.9 Estrategia 5.**

***“Utilizar tecnologías y sistemas informáticos para realizar publicidad mediante marketing digital, lograr la modernización y automatización de los procesos y control de negocio y atender a nuevos segmentos de mercados y clientes; satisfaciendo sus necesidades y delineando un portafolio de servicios orientado a ofertar de forma personalizada e innovadora”.***

Las TICs, paginas web y redes sociales son de gran soporte para FOCOMIPRO en el mundo moderno que se vive; esto porque le permite llevar el negocio a los clientes y ofrecerles una plataforma donde pueden interactuar y solicitar los servicios ofertados.

El uso de las redes sociales y paginas web permite realizar publicidad innovadora, viral y durante las 24 horas del dia, lo que repercute en un aumento del volumen de clientes, penetrar nuevos mercados y lograr mayor rentabilidad. Entre los impactos mas relevantes estan:

- ☒ Integrar sistemas informáticos que le permitan realizar un control y seguimiento de los servicios, posventas, reclamos y gestión administrativa-financiera del negocio.
- ☒ Integrar a su infraestructura tecnológica las herramientas TIC, que le permitirán desarrollar estrategias agresivas de publicidad e interacción con los usuarios.

**Tabla 28:** Líneas de Acción, recursos e indicadores de la Estrategia 5.

ACTIVIDADES/LÍNEAS DE ACCIÓN	ÁREAS INVOLU.	RECURSOS/RUBROS DE INVERSIÓN	INDICADOR Y META
Diseñar la Página Web de FOCOMIPRO	Gerencia General. Gerente de Ventas y Logística. Gerente Administrativo y Financiero. Gerente de Operaciones. Gerente de Informática. Contralor Normativo	Inversión en el pago a consultor externo para asesora en el diseño de la página web.	Diseñadas la Página Web de FOCOMIPRO, páginas en las redes sociales de Facebook, Twitter, Blog y WhatsApp
Diseñar la Pagina de Facebook			Garantizado el uso de las redes sociales y plataformas tecnológicas, para promocionar los productos y servicios ofrecidos por PROCOMIPRO
Diseñar la página de Twitter			
Diseñar página o canal en Youtube			
Configurar cuenta de WhatsApp de la empresa			
Capacitación del personal sobre las técnicas de ventas y publicidad mediante marketing digital y las redes sociales.			
Contratación y pagos iniciales al ISP y alojamiento de la página web		Inversión en el pago al ISP	

Fuente: Elaboración Propia.

### 3.2.10 Estrategia 6.

***“Acceder a nuevos segmentos de mercado, mantener y acaparar nuevos clientes y mejorar la posición competitiva del negocio; mediante una mejor publicidad, precios competitivos y diferenciados, integración de nuevas tecnologías y aliados estratégicos; para contar con clientes estables y alta fidelización hacia el negocio”.***

El diagnóstico realizado demostró que FOCOMIPRO actualmente dirige sus servicios a un segmento que en su mayoría está sujeto a condiciones y escenarios políticos y que no le permiten tener certeza de su potencial de crecimiento y fidelidad. Por lo

que la ejecución de esta estrategia le permitirá dirigir sus servicios a otros sectores o segmentos.

Con el uso de las redes sociales y la página web, además de permitir promocionar los servicios y repuestos, ayudara a capturar información de clientes potenciales para construir una base de clientes, para posteriormente identificar a aquellos grupos sensibles a los estímulos mercadotécnicos.

La ejecución de esta estrategia contribuirá para que el negocio cuente con un mercado rentable, diversificado y sobre todo fiel al negocio. En la siguiente tabla se puede ver a detalle cada una de las actividades que deben desarrollarse.

**Tabla 29:** Líneas de Acción, recursos e indicadores de la Estrategia 6.

ACTIVIDADES/LÍNEAS DE ACCIÓN	ÁREAS INVOLU.	RECURSOS/RUBROS DE INVERSIÓN	INDICADOR Y META
Estudio sobre el servicio: "En los nuevos segmentos de mercado"	Gerencia General. Gerente de Ventas y Logística. Gerente Administrativo y Financiero. Gerente de Operaciones. Gerente de Informática.	Inversión en la adquisición de medios y recursos para realizar publicidad del negocio	Elaborado y autorizado el plan de mejora, diversificación y promoción de los servicios prestados por FOCOMIPRO
Planificación del Plan de mejora y diversificación de servicios			Garantizado los medios y recursos para realizar la publicidad del negocio
Elaborar el Plan de Mejora y Diversificación de los servicios de seguro prestados			Identificados los nuevos segmentos de mercado hacia los que deben dirigirse los servicios
Elaboración de volantes anuales			
Pago de edecanes para distribuir volantes y participar en perifoneo			
Perifoneo para promocionar los servicios de seguros.			
Elaboración de 700 tarjetas de presentación anuales		Inversión en el estudio sobre los nuevos segmentos de mercado	

**Fuente:** Elaboración Propia.

Es importante que FOCOMIPRO direccione esta estrategia al servicio – producto y rivalidad, para ofrecer diferenciación en las formas de prestación de los servicios que incluso actualmente no existen en el mercado; y sobre todo ofertar servicios innovadores como: reporte de accidentes por medio del WhatsApp o la página web, mensajes de asistencia y videos en tiempo real para documentar una accidente o daños al vehículo, así como mejorar los tiempos de repuesta a cada solicitud o demanda del cliente.

Por lo que esta estrategia persigue que la empresa amplíe la cartera de servicio que actualmente ofrece, lo que se hará aprovechando la nueva imagen, posición y competitividad la empresa.

### **3.2.11 Estrategia 11.**

***“Elaborar un Plan de Negocio orientado a redefinir los segmentos de mercado, diversificar los productos y servicios, así como ampliar los canales de comercialización; para garantizar la rentabilidad del negocio e incentivar a los clientes a demandar los servicios ofrecidos por FOCOMIPRO”.***

En la siguiente tabla se evidencia que esta estrategia está orientada a crear sucursales del negocio, por lo que se hace necesario elaborar un plan de negocio donde se pueda conocer cuál es la situación del entorno y mercado en esa fecha, así como identificar los segmentos y productos que son preferidos por los clientes en ese momento.

En el estudio ya referido se deben identificar los canales de comercialización más rentable, y las formas de prestación de servicios acertadas o que responden a los gustos y preferencias de los clientes. Es decir, la investigación servirá para mejorar el negocio actual, así como para montar nuevas sucursales en los departamentos o la misma capital.

Pero como se aprecia, estas acciones se deben implementar cuando FOCOMIPRO ya se encuentra posicionada y consolidada en el mercado de servicios de seguro de vehículos y se cuente con un equipo de trabajo de profesionales capacitado.

**Tabla 30:** Líneas de Acción, recursos e indicadores de la Estrategia 11.

ACTIVIDADES/LÍNEAS DE ACCIÓN	ÁREAS INVOLU.	RECURSOS/RUBROS DE INVERSIÓN	INDICADOR Y META
Diagnosticar la situación de la empresa.	Gerencia General. Gerente de Ventas y Logística.	<b>Pago a consultor externo</b> para elaborar el Plan de Negocio <b>de la empresa.</b>	Elaborado el Diagnostico de la Situación actual de la empresa en todas sus dependencias.
Elaborar Plan de Negocio de FOCOMIPRO, para apertura de sucursales (Pago de Consultor Externo).	Gerente Administrativo y Financiero.	<b>Inversión en capacitación</b>	Formulado, aprobado e implementado el Plan de Negocio.
Capacitación sobre el Plan de Negocio.	Gerente de Operaciones. Gerente de Informática.	<i>del personal sobre el Plan de Negocio de FOCOMIPRO.</i>	Capacitado el 100% de personal relacionado con las nuevas estrategias de negocios y gestión de sucursales.

**Fuente:** Elaboración Propia.

### **3.3 Plan de acción y matriz de proyectos**

Con el fin de obtener resultados satisfactorios en la planeación estratégica de FOCOMIPRO, se realizará el plan de acción por cada estrategia seleccionada; el cual estará formado por objetivos, actividades de trabajo, responsable y periodo aproximado de la duración de la actividad.

Para cada uno de los proyectos se establecen fuentes potenciales de financiamiento, la proyección del año en que será implementado, así como las áreas o sectores que estarán involucrados directa o indirectamente. Cabe señalar que cuando se hace referencia a la fuente de financiamiento, FOCOM se refiere a que este proyecto sería financiado con fondos propios de la empresa y FI.EXT es cuando se debe de buscar financiamiento externo por medio de CARUNA R.L o cualquier otra entidad financiera.

Como se puede observar en la matriz los proyectos se han establecido en el orden en que se piensa implementar las estrategias, y se ha considerado para ejecutarse todo el plan estratégico durante 5 años. El proyecto de Adquisición de la nueva tecnología informática, mejora en infraestructura y compra de mobiliario y equipo, son proyectos donde se pretende financiar con crédito de alguna institución financiera, en vista que se necesita de un monto considerable de inversión, opcionalmente se puede gestionar créditos con los proveedores para realizar pagos a mediano plazo.

En el caso del plan de negocio se ha dispuesto para el último año porque este se orienta a valorar la viabilidad de montar sucursales del negocio, siempre y cuando le resulte rentable y se encuentre un mercado que genere suficiente rentabilidad.



**Tabla 31:** Matriz de Proyectos de FOCOMIPRO.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROYECTO	PERIODO DE EJECUCIÓN					FUENTE DE FINANCIAM IENTO	ÁREAS INVOLUCRADAS	
		CORTO		MEDIANO		LARGO	FOCOM	FI. EXT	
		2018	2019	2020	2021	2022+			
Liderar el mercado de servicios de seguro para taxis de la ciudad de Managua, donde FOCOMIPRO	Diseñar la imagen corporativa y perfil estratégico de FOCOMIPRO(Consultor externo)	X							Gerencia General. Gerente de Ventas y Logística. Gerente
	Capacitación del personal sobre la imagen y perfil estratégico de la empresa	X							Administrativo y Financiero. Gerente de Operaciones. Gerente de Informática.
	Elaborar Manuales de Funciones	X							Gerencia General.
	Diseñar Manual de procedimientos	X							Gerente de Ventas y Logística. Gerente
	Definir Manual de Control Interno	X							Administrativo y Financiero.
	Contratación del Personal: Gerente de Ventas y Logística, Gerente de Informática, Contralor Normativo, Gerente de Operaciones y Gerente Administrativo Financiero	X							Gerente de Operaciones. Contralor Normativo.

<b>alcanza una posición competitiva por su calidad, diferenciación, rentabilidad y efectividad.</b>	Contratación de Asistente Administrativa@ y Auditor@ Interno	X									
	Elaborar Plan de Capacitación, Fortalecimiento y Actualización profesional del personal de la empresa	X									
	Diseñar Instrumentos de Evaluación, Control y Seguimiento de los RH.	X									
	Impresión del Manual de Control Interno y Fichas ocupacionales	X									
	Capacitación sobre la documentación de soporte de la gestión de FOCOMIPRO	X									
	Realizar el estudio sobre “alianzas estratégicas” de FOCOMIPRO.	X									Gerencia General. Gerente de Ventas y Logística.
	Reunión de trabajo sobre la aplicación efectiva de las alianzas estratégicas.	X									Gerente Administrativo y Financiero. Gerente de Operaciones. Gerente de Informática.
	Elaboración de manual de servicio y atención al cliente	X									Gerencia General. Gerente de Ventas y Logística.
	Capacitación al personal sobre técnicas de atención al cliente, gestión de reclamos, estrategias de seguimiento, promoción y mejora continua	X									Gerente Administrativo y Financiero. Gerente de Operaciones.
	Impresión guías y formatos de atención al cliente y servicios.	X									Gerente de Informática.

Impresión de manual de servicio y atención al cliente	X							Contralor Normativo
Elaborar Reglamento de Servicios de Seguro	X							Gerencia General. Gerente de Ventas y Logística. Gerente Administrativo y Financiero. Gerente de Operaciones. Contralor Normativo
Diseñar Contratos de Servicios de Seguros, Formatos de reclamos y Pólizas(Asesor Legal)	X							
Capacitación al personal sobre el Reglamento de Servicios de Seguro	X							
Capacitación al personal sobre Contratos de Servicios de Seguro, Reclamos y Pólizas	X							
Impresión de Reglamento	X							
Impresión de Contratos de Servicios de Seguro	X							
Impresión de Formatos de reclamos y Pólizas	X							
Planificación del Plan de Mejora continua		X						Gerencia General. Gerente de Ventas y Logística. Gerente Administrativo y Financiero. Gerente de Operaciones. Gerente de Informática.
Diseño del Plan de Mejora continua del negocio(Pago al consultor externo)		X						
Elaborar Plan de Capacitación al personal de la empresa		X						
Entrenamiento sobre el Plan de Mejora y Capacitación		X						
Impresión del Plan de Mejora y Capacitación		X						
Planificar la gestión de crédito ante CARUNA RL. y otras instituciones financieras.		X						Gerencia General. Gerente de Ventas y Logística.

<b>Consolidar a FOCOMIPRO en el mercado de seguro de taxis, como una empresa innovadora y moderna, que cuenta con los recursos, documentación de soporte de su gestión comercial y mecanismos de control y seguimiento efectivos de su administración.</b>	Preparar la documentación para la tramitación de las solicitudes de créditos	X						Gerente Administrativo y Financiero.
	Gestionar el crédito ante instituciones financieras	X						Gerente de Operaciones.
	Contratación de personal: Responsable de Publicidad y Venta, Responsable de Cartera y Cobro, Responsable de Contabilidad, Responsable de Servicios de Seguro y Atención al Cliente, Responsable de Siniestro y Gestión de Accidentes.	X						Gerente de Informática.
	Reunión de trabajo para definir la distribución y asignación definida de los fondos obtenidos	X						
	Mantenimiento y Mejora de Infraestructura física	X						
	Planificación de la adquisición del mobiliario, hardware, equipos, componentes y LAN	X						Gerencia General.
	Adquisición del Mobiliario y Equipo de Oficina	X						Gerente de Ventas y Logística.
	Comprar el equipamiento tecnológico e informático	X						Gerente Administrativo y Financiero.
	Instalación y Configuración de las estaciones de trabajo, servidor y equipos	X						Gerente de Operaciones.
	Adquisición de consumibles y materiales de oficina	X						Gerente de Informática.
	Instalación y Configuración de la red LAN	X						
	Compra de equipos y medios de seguridad	X						

	Adquisición de los Sistemas Informáticos: Sistema de Facturación y Gestión de Seguro, y Sistema Contable			X					
<b>Penetrar nuevos segmentos de mercado, desarrollando el existente y utilizando tecnologías, plataformas informáticas y marketing digital, políticas de créditos y -precios preferenciales; que impacten en la modernización, promoción, control, seguimiento y ventajas competitivas.</b>	Diseñar la Página Web de FOCOMIPRO			X					
	Diseñar la Pagina de Facebook			X					Gerencia General.
	Diseñar la página de Twitter			X					Gerente de Ventas y Logística.
	Diseñar página o canal en Youtube			X					Gerente Administrativo y Financiero.
	Configurar cuenta de WhatsApp de la empresa			X					Gerente de Operaciones.
	Capacitación del personal sobre las técnicas de ventas y publicidad mediante marketing digital y las redes sociales.			X					Gerente de Informática.
	Contratación y pagos iniciales al ISP y alojamiento de la página web			X					Contralor Normativo
	Estudio sobre el servicio: "En los nuevos segmentos de mercado"				X				Gerencia General.
	Planificación del Plan de mejora y diversificación de servicios				X				Gerente de Ventas y Logística.
	Elaborar el Plan de Mejora y Diversificación de los servicios de seguro prestados				X				Gerente Administrativo y Financiero.
	Elaboración de volantes anuales				X				Gerente de Operaciones.
	Pago de edecanes para distribuir volantes y participar en perifoneo				X				Gerente de Informática.

Perifoneo para promocionar los servicios de seguros.				X			
Elaboración de 700 tarjetas de presentación anuales				X			
Diagnosticar la situación de la empresa.				X			Gerencia General. Gerente de Ventas y Logística.
Elaborar Plan de Negocio de FOCOMIPRO, para apertura de sucursales (Pago de Consultor Externo).				X			Gerente Administrativo y Financiero.
Capacitación sobre el Plan de Negocio.				X			Gerente de Operaciones. Gerente de Informática.

**Fuente:** Elaboración Propia.

### 3.4 Presupuesto para implementar el plan estratégico

Para poder implementar las estrategias se requiere de un presupuesto financiero para llevar a cabo cada uno de los proyectos necesarios y así ejecutar las estrategias. Estas inversiones permitirán que FOCOMIPRO se adapte a cualquier situación en el periodo de desarrollo del plan entre los años 2018 al 2022, ampliando el mercado y la cartera de servicio, satisfaciendo las necesidades de demanda de los clientes y mejorando la infraestructura y recursos con los que cuenta el negocio actualmente; para ofrecer los servicios con la mayor calidad y efectividad que demanda el mercado.

El presupuesto contiene la programación de los fondos que son requeridos por los proyectos durante los siguientes 5 años en los que se ejecutara el Plan Estratégico, dinero que debe integrarse en los planes de gestión y presupuesto de la empresa; para que puedan llevarse a cabo y alcanzar los objetivos y metas que se han establecido a corto, mediano y largo plazo.

En las siguientes tablas se muestra a detalle el presupuesto que es requerido para implementar cada estrategia, así como los años en que se deben desembolsar y los montos totales que deben invertirse.

#### ESTRATEGIA 1:

Definir la imagen corporativa y perfil estratégico de la empresa, orientada a posicionar la marca, proyectar el negocio, mejorar la reputación y ubicarse en una posición competitiva.

Tabla 32: Costo e inversiones de estrategia 1.

COSTO E INVERSIÓN EN ESTRATEGIA E1			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO/INVERSIÓN TOTAL
Diseñar la imagen corporativa y perfil estratégico de FOCOMIPRO(Consultor externo)	1	C\$ 15,000.00	C\$ 15,000.00
Capacitación del personal sobre la imagen y perfil estratégico de la empresa	1	C\$ 1,000.00	C\$ 1,000.00
<b>Total</b>			<b><u>C\$ 16,000.00</u></b>

#### ESTRATEGIA 2:

Definir la imagen corporativa y perfil estratégico de la empresa, orientada a posicionar la marca, proyectar el negocio, mejorar la reputación y ubicarse en una posición competitiva.

Tabla 33: Costo e inversiones de estrategia 2.

INVERSIÓN Y COSTOS EN ESTRATEGIA E2			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO/INVERSIÓN TOTAL
Definir y formalizar la Organización de la empresa	1	C\$ 6,000.00	C\$ 6,000.00

<b>Elaborar Manuales de Funciones</b>	1	C\$ 6,000.00	C\$ 3,000.00
<b>Diseñar Manual de procedimientos</b>	1	C\$ 6,000.00	C\$ 6,000.00
<b>Definir Manual de Control Interno</b>	1	C\$ 9,000.00	C\$ 9,000.00
<b>Contratación del Personal:</b> Gerente de Ventas y Logística, Gerente de Informática, Contralor Normativo, Gerente de Operaciones y Gerente Administrativo Financiero	1	C\$ 1,465,200.00	C\$ 1,465,200.00
<b>Contratación de</b> Asistente Administrativa@ y Auditor@ Interno	1	C\$ 366,300.00	C\$ 366,300.00
<b>Elaborar Plan de Capacitación,</b> Fortalecimiento y Actualización profesional del personal de la empresa	1	C\$ 3,000.00	C\$ 3,000.00
<b>Diseñar Instrumentos de Evaluación, Control y Seguimiento</b> de los RH.	1	C\$ 4,500.00	C\$ 4,500.00
Impresión del Manual de Control Interno y Fichas ocupacionales	1	C\$ 3,750.00	C\$ 3,750.00
<b>Capacitación</b> sobre la documentación de soporte de la gestión de FOCOMIPRO	1	C\$ 3,000.00	C\$ 3,000.00
<b>Total</b>			<b><u>C\$ 1,863,000.00</u></b>



**ESTRATEGIA 4:**

Establecer alianzas estratégicas con talleres, proveedores y colaboradores, que permitirán llegar a más destinos y segmentos de mercado, optimizando el uso de los recursos y proporcionando mayor competitividad.

**Tabla 34:** Costo e inversiones de estrategia 4.

INVERSIÓN Y COSTOS DE ESTRATEGIA E4			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO/INVERSIÓN TOTAL
Realizar el <i>estudio sobre “alianzas estratégicas” de FOCOMIPRO.</i>	1	C\$ 6,000.00	C\$ 6,000.00
Reunión de trabajo sobre la <i>aplicación efectiva de las alianzas estratégicas.</i>	1	C\$ 1,000.00	C\$ 1,000.00
Total			<b>C\$ 7,000.00</b>

**ESTRATEGIA 10:**

Elaborar el manual de servicio y atención al cliente, donde se establezcan mecanismos para mejorar la calidad de los servicios, mayor control sobre los competidores y mitigar los factores externos que pueden amenazar la estabilidad de FOCOMIPRO.

**Tabla 35:** Costo e inversiones de estrategia 10.

INVERSIÓN Y COSTOS DE ESTRATEGIA E10			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO/INVERSIÓN TOTAL
Elaboración de <i>manual de servicio y atención al cliente</i>	1	C\$ 6000	C\$ 6,000.00
<i>Capacitación</i> al personal sobre técnicas de <i>atención al cliente, gestión de reclamos, estrategias de seguimiento, promoción y mejora continua</i>	1	C\$ 6000	C\$ 6,000.00
Impresión <i>guías y formatos de atención al cliente y servicios.</i>	5	C\$ 50.00	C\$ 250.00

Impresión de <b>manual de servicio y atención al cliente</b>	350	C\$ 3.50	C\$ 1,225.00
<b>Total</b>			<b><u>C\$ 13,475.00</u></b>

#### ESTRATEGIA 9:

Elaborar la documentación legal y de soporte de cada uno de los servicios prestados por FOCOMIPRO; definiendo estrategias orientadas a gestionar los reclamos y ejecución de los diferentes servicios de seguros.

**Tabla 36:** Costo e inversiones de estrategia 9.

<b>INVERSIÓN EN ESTRATEGIA E9</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO/INVERSIÓN TOTAL</b>
Elaborar <b>Reglamento de Servicios de Seguro</b>	1	C\$ 9,000.00	C\$ 9,000.00
Diseñar <b>Contratos de Servicios de Seguros, Formatos de reclamos y Pólizas</b> (Asesor Legal)	1	C\$ 12,000.00	C\$ 12,000.00
<b>Capacitación</b> al personal sobre el <b>Reglamento de Servicios de Seguro</b>	1	C\$ 3,000.00	C\$ 3,000.00
<b>Capacitación</b> al personal sobre <b>Contratos de Servicios de Seguro, Reclamos y Pólizas</b>	1	C\$ 3,000.00	C\$ 3,000.00
Impresión de Reglamento	1	C\$ 1,500.00	C\$ 1,500.00
Impresión de Contratos de Servicios de Seguro	1	C\$ 3,000.00	C\$ 3,000.00
Impresión de Formatos de reclamos y Pólizas	1	C\$ 1,500.00	C\$ 1,500.00
<b>Total</b>			<b><u>C\$ 33,000.00</u></b>

#### ESTRATEGIA 12:

Diseñar un plan de mejora continua orientado a la modernización y actualización de la infraestructura física, equipamiento tecnológico, capacitación al personal y sistemas de información; para reducir el impacto negativo de la competencia desleal, inestabilidad política y el surgimiento de

nuevos negocios, y así prestar mejor servicio y comodidad al cliente.

**Tabla 37:** Costo e inversiones de estrategia 12.

INVERSIÓN Y COSTOS DE ESTRATEGIA E12			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO/INVERSIÓN TOTAL
Planificación del Plan de Mejora continua	1	C\$ 1,000.00	C\$ 1,000.00
Diseño del Plan de Mejora continua del negocio(Pago al consultor externo)	1	C\$ 15,000.00	C\$ 15,000.00
Elaborar Plan de Capacitación al personal de la empresa	1	C\$ 1,000.00	C\$ 1,000.00
Entrenamiento sobre el Plan de Mejora y Capacitación	1	C\$ 3,000.00	C\$ 3,000.00
Impresión del Plan de Mejora y Capacitación	1	C\$ 1,000.00	C\$ 1,000.00
Total			<b><u>C\$ 21,000.00</u></b>

#### ESTRATEGIA 8:

Gestionar créditos financieros ante CARUNA RL y otras instituciones, para realizar inversiones de mejora en la empresa.

**Tabla 38:** Costo e inversiones de estrategia 8.

INVERSIÓN Y COSTOS DE ESTRATEGIA E8			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO/INVERSIÓN TOTAL
Planificar la gestión de crédito ante CARUNA RL. y otras instituciones financieras.	1		
Preparar la documentación para la tramitación de las solicitudes de créditos	1	C\$ 1,000.00	C\$ 1,000.00
Gestionar el crédito ante instituciones financieras	1	C\$ 2,000.00	C\$ 2,000.00

<b>Contratación de personal:</b> Responsable de Publicidad y Venta, Responsable de Cartera y Cobro, Responsable de Contabilidad, Responsable de Servicios de Seguro y Atención al Cliente, Responsable de Siniestro y Gestión de Accidentes.	1	C\$ 1,269,840.00	C\$ 1,269,840.00
<b>Reunión de trabajo</b> para definir la distribución y asignación definida de los fondos obtenidos	1	C\$ 1,000.00	C\$ 1,000.00
<b>Total</b>			<b><u>C\$ 1,273,840.00</u></b>

### ESTRATEGIA 3:

**Modernizar y actualizar el mobiliario, equipos y medios utilizados para ejecutar, controlar y dar seguimiento a los servicios ofertados por el negocio.**

**Tabla 39:** Costo e inversiones de estrategia 3.

<b>INVERSIÓN EN ESTRATEGIA E3</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO/INVERSIÓN TOTAL</b>
Mantenimiento y Mejora de Infraestructura física	1	C\$ 60,000.00	C\$ 60,000.00
Planificación de la adquisición del mobiliario, hardware, equipos, componentes y LAN	1		
Adquisición del Mobiliario y Equipo de Oficina	1	C\$ 24,976.50	C\$ 24,976.50
Comprar el equipamiento tecnológico e informático	1	C\$ 117,916.50	C\$ 117,916.50
Instalación y Configuración de las estaciones de trabajo, servidor y equipos	1	C\$ 2,000.00	C\$ 2,000.00
Adquisición de consumibles y materiales de oficina	1	C\$ 5,484.05	C\$ 5,484.05

Instalación y Configuración de la red LAN	1	C\$ 6,750.00	C\$ 6,750.00
Compra de equipos y medios de seguridad	1	C\$ 6,928.50	C\$ 6,928.50
Total			<b><u>C\$ 157,127.05</u></b>

Adquisición de los Sistemas Informáticos: Sistema de Facturación y Gestión de Seguro, y Sistema Contable	1	18000	<b><u>C\$ 18,000.00</u></b>
--	---	-------	-----------------------------

#### ESTRATEGIA 5:

Utilizar tecnologías y sistemas informáticos para realizar publicidad mediante marketing digital, lograr la modernización y automatización de los procesos y control de negocio y atender a nuevos segmentos de mercados y clientes; satisfaciendo sus necesidades y delineando un portafolio de servicios orientado a ofertar de forma personalizada e innovadora.

**Tabla 40:** Costo e inversiones de estrategia 5.

<b>INVERSIÓN Y COSTOS DE ESTRATEGIA E5</b>			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO/INVERSIÓN TOTAL
Diseñar la <i>Página Web de FOCOMIPRO</i>	1		
Diseñar la Pagina de Facebook	1		
Diseñar la página de Twitter	1		
Diseñar página o canal en Youtube	1		
Configurar cuenta de WhatsApp de la empresa	1		
<b>Capacitación</b> del personal sobre las <b>técnicas de ventas y publicidad mediante marketing digital y las redes sociales.</b>	1	C\$ 3,000.00	C\$ 3,000.00

Contratación y pagos <i>iniciales al ISP y alojamiento de la página web</i>	1	C\$ 4,500.00	C\$ 4,500.00
Total			<b><u>C\$ 7,500.00</u></b>

#### ESTRATEGIA 6:

Acceder a nuevos segmentos de mercado, mantener y acaparar nuevos clientes y mejorar la posición competitiva del negocio; mediante una mejor publicidad, precios competitivos y diferenciados, integración de nuevas tecnologías y aliados estratégicos; para contar con clientes estables y alta fidelización hacia el negocio.

**Tabla 41:** Costo e inversiones de estrategia 6.

<b>INVERSIÓN Y COSTOS DE ESTRATEGIA E6</b>			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO/INVERSIÓN TOTAL
Estudio sobre el servicio: " <i>En los nuevos segmentos de mercado</i> "	1	C\$ 3,000.00	C\$ 3,000.00
Planificación del Plan de mejora y diversificación de servicios	1		
Elaborar el Plan de Mejora y Diversificación de los servicios de seguro prestados	1		
Elaboración de <b>volantes anuales</b>	500	C\$ 2.00	C\$ 1,000.00
Pago de edecanes para distribuir volantes y participar en perifoneo	2	C\$ 1,000.00	C\$ 2,000.00
Perifoneo para <b>promocionar los servicios de seguros.</b>	1	C\$ 2,000.00	C\$ 2,000.00
Elaboración de 700 tarjetas de presentación anuales	600	C\$ 2.25	C\$ 1,350.00
Total			<b><u>C\$ 9,350.00</u></b>

**ESTRATEGIA 11:**

Elaborar un Plan de Negocio orientado a redefinir los segmentos de mercado, diversificar los productos y servicios, así como ampliar los canales de comercialización; para garantizar la rentabilidad del negocio e incentivar a los clientes a demandar los servicios ofrecidos por FOCOMIPRO.

**Tabla 42:** Costo e inversiones de estrategia 11.

INVERSIÓN Y COSTOS DE ESTRATEGIA E11			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO/INVERSIÓN TOTAL
<b>Diagnosticar</b> la situación de la empresa.	1		
Elaborar <i>Plan de Negocio de FOCOMIPRO</i> , para apertura de sucursales (Pago de Consultor Externo).	1	C\$ 15,000.00	C\$ 15,000.00
Capacitación sobre el <i>Plan de Negocio</i> .	6		
Total			<u><b>C\$ 15,000.00</b></u>

## COSTO, INVERSIÓN Y AÑO DE EJECUCIÓN DE ESTRATEGIA

**Tabla 43:** Resumen de Costo e inversiones por estrategia.

Costo e inversión total por cada Estrategia			
Numero de Estrategia	INVERSIÓN C\$	MONTO \$	AÑO DE EJECUCIÓN
E1	C\$ 16,000.00	\$ 533.33	2018
E2	C\$ 1,863,000.00	\$ 62,100.00	2018
E4	C\$ 7,000.00	\$ 233.33	2018
E10	C\$ 13,475.00	\$ 449.17	2018
E9	C\$ 33,000.00	\$ 1,100.00	2018
E12	C\$ 21,000.00	\$ 700.00	2019
E8	C\$ 1,273,840.00	\$ 42,461.33	2019
E3	C\$ 157,127.05	\$ 5,237.57	2019
E3	C\$ 18,000.00	\$ 600.00	2020
E5	C\$ 7,500.00	\$ 250.00	2020
E6	C\$ 9,350.00	\$ 311.67	2021
E11	C\$ 15,000.00	\$ 500.00	2022
<b>GRAN TOTAL</b>	<b><u>C\$ 3,434,292.05</u></b>	<b><u>\$ 113,976.40</u></b>	<b>5 AÑOS DE EJEC.</b>

## COSTO E INVERSIÓN POR AÑO Y TOTAL

**Tabla 44:** Costo e inversiones por estrategia y año.

DESCRIPCIÓN / AÑO	2018	2019	2020	2021	2022
<b>COSTOS + INVERSIONES</b>	C\$ 1,932,475.00	C\$ 1,451,967.05	C\$ 25,500.00	C\$ 9,350.00	C\$ 15,000.00
<b>GASTO FIJO ANUAL(2019-2022)</b>	INCLUIDO	C\$ 3,101,340.00	C\$ 3,105,840.00	C\$ 3,115,190.00	C\$ 3,115,190.00
<b>GRAN TOTAL</b>	<b><u>C\$ 3,434,292.05</u></b>				
<b>CON GASTOS FIJOS INCLUIDOS</b>	<b><u>C\$ 9,641,472.05</u></b>				





## CAPITULO IV: REQUERIMIENTOS, ANALISIS Y DISEÑO DEL PROTOTIPO DE SISTEMA DE GESTION DE CLIENTES



## **5.1. Requerimientos, Análisis y diseño del prototipo sistema de gestión de clientes de FOCOMIPRO**

FOCOMIPRO es una empresa cuyo giro de negocio es la venta de seguros para taxis Lada Kalina, y para ello se llevan a cabo un conjunto de procesos que toman mucho tiempo y recursos. Tal es el caso del control a la hora de un siniestro, ya que se requiere de información para determinar si un cliente aplica o no a los beneficios del seguro, es decir se constata si el cliente ha pagado la prima en el plazo convenido; si es así verificar el tipo de cobertura y los datos correspondientes para proceder, sino se establece que solo se aplicaría la cobertura básica en plazos de mora. Todo esto lleva un conjunto de procesos y registros que están muy dispersos y archivados de manera física, lo que no garantiza su seguridad y rápida recuperación.

Para una mejor comprensión y detalle completo de la situación actual de FOCOMIPRO, por favor revisar el capítulo I de esta tesis.

### **5.1.1 Descripción del sistema de gestión de clientes.**

La situación descrita en el capítulo I: Diagnóstico de la situación actual repercute en la necesidad de contar con un sistema de información que administre todas las gestiones relacionadas con los clientes, para así garantizar la disponibilidad y rapidez de acceso a la información en los procesos que se requieran.

El sistema una vez implementado e implantado proveerá una interfaz amigable y de fácil manipulación para gestionar los clientes de FOCOMIPRO, se podrá adicionar nuevos clientes, modificar el registro de los ya existentes e inhabilitar alguno que no tenga un contrato actual con la empresa. Pero el propósito del sistema está orientado a la gestión de los contratos, siniestros y el control de pagos de la prima. A partir de esto es que se ha propuesto un prototipo de sistema de gestión de clientes, para llevar un control de las pólizas o contratos. Además, proveerá de un módulo para la facturación de la prima, y con esto se pretende controlar dichos pagos para

determinar los clientes solventes y los no solventes, y así tomar las medidas que la administración convenga según el contrato.

El sistema podrá controlar los siniestros que vayan sucediendo durante el periodo de validez del contrato, para proporcionar un seguimiento más específico y tomar así mejores decisiones. Pero también se podrán gestionar las cotizaciones, lo que permitirá dar seguimiento a posibles acuerdos contractuales, así como gestionar los reclamos para atender demandas con la mayor rapidez y eficiencia posible.

### **5.1.2 Requerimientos**

Los requerimientos o requisitos describen los servicios que ha de ofrecer el software. Este apartado constituye la recopilación de los distintos requisitos que deberá cumplir el sistema a desarrollar. Estos requisitos serán tomados como referencia para el desarrollo del sistema, de manera que permitan evaluar el cumplimiento de la funcionalidad acotando su alcance.

A continuación, se definirán los requerimientos funcionales y no funcionales del prototipo de sistema de gestión de clientes de FOCOMIPRO:

#### **A. Requerimientos Funcionales**

##### *Control de Clientes:*

- Agregar un cliente: La aplicación permitirá al usuario dar de alta a un nuevo cliente, detallando los datos correspondientes.
  - Se verificará el código y la cedula para evitar duplicados.
- Buscar un cliente: Se realizará la búsqueda de algún cliente tomando en consideración el código o el número de cedula.
- Modificar un cliente: Se podrá modificar algún dato de un cliente, a excepción de su código y número de cedula, ya que son únicos y necesarios para otras gestiones.

- Dar baja de clientes: Se permitirá al usuario dar de baja a un cliente, tomando como referencia su código o número de cedula. Esto solo se podrá realizar si no hay alguna gestión pendiente con la empresa.

#### Administrar contratos o pólizas:

- Registrar un nuevo contrato o póliza: El usuario podrá registrar un nuevo contrato, ya sea con un cliente nuevo o uno ya existente.
  - Se definirá el tipo de pago de la prima, ya sea total o periódica.
- Deshabilitar contrato: Se podrá deshabilitar un contrato a consecuencia de la rescisión del mismo.

#### Control de pago (Facturación):

- Buscar estado de los contratos: La aplicación permitirá al usuario mostrar el estado de los contratos para así llevar un control de los clientes solventes y no solventes.
- Registrar el pago de la prima: El usuario podrá realizar gestiones del pago de la prima ya sea total o periódica, esto según lo acordado en el contrato.

#### Control de Siniestros:

- Registrar el siniestro: Se podrá registrar el siniestro para así controlar el nivel de incidencias por cada contrato. En esta parte la aplicación permitirá ver el estado (solvente o no solvente) para así determinar si aplica la cobertura o no (en cuyo caso solo aplicaría la cobertura de responsabilidad civil exigida por la ley).
- Buscar el siniestro: El usuario realizara una búsqueda del registro del siniestro para alguna gestión necesaria.
- Actualizar el siniestro: Se modificará el siniestro, si en algún caso se dio una declaración falsa por parte del cliente o por el simple hecho de cambiar el estado del siniestro.

#### Control de reclamos:

- Registrar un reclamo: El usuario podrá registrar reclamos realizados por clientes, ya sea sobre algún tipo de desacuerdo con el contrato o con alguna gestión de FOCOMIPRO.

- **Mostrar reclamos:** La aplicación permitirá al usuario mostrar los reclamos a la fecha, para llevar un control administrativo y proceder a una respuesta.
- **Actualizar reclamo:** El usuario modificara algún reclamo a consecuencia de una mala declaración por parte del cliente o bien sea para cambiar el estado del reclamo.

#### Cotizaciones:

- **Registrar cotizaciones:** La aplicación permitirá al usuario registrar cotizaciones, para así poder dar seguimiento a posibles clientes de FOCOMIPRO.
- **Buscar cotizaciones:** El usuario puede buscar las cotizaciones mediante diferentes filtros de búsqueda.
- **Actualizar cotizaciones:** El usuario podrá modificar el estado de una cotización, para así determinar las cotizaciones pendientes, aprobadas y las no aprobadas.

#### Control de proveedores:

- **Registrar proveedor:** Se permitirá al usuario ingresar los proveedores que ayudaran a FOCOMIPRO en la prestación del servicio.
- **Buscar proveedor:** El usuario podrá buscar datos de algún proveedor para poder tomar alguna decisión
- **Modificar proveedores:** La aplicación permitirá modificar datos del proveedor a excepción de su código, ya que es un dato único y necesario para otras gestiones.
- **Dar baja a proveedores:** Se podrá deshabilitar los datos de un proveedor de tal manera que no sea tomado en cuenta en la prestación del servicio.

#### Control de usuarios:

- **Registrar usuarios:** La aplicación permitirá ingresar usuarios.
- **Buscar usuarios:** Se podrán buscar datos del usuario para definir los perfiles.
- **Modificar usuarios:** Permitirá modificar datos del usuario a excepción de su código, ya que es un dato único y necesario para otras gestiones.

- Dar baja a usuarios: La aplicación permitirá eliminar un usuario, pero de manera lógica, es decir, solo para evitar que este ingrese a la aplicación; ya que se requiere del registro real del usuario para cualquier otra gestión.
- Dar alta a usuarios: Permitirá dar alta a usuarios que han sido eliminados lógicamente.

## **B. Requerimientos no funcionales**

A continuación, se presentarán los requerimientos no funcionales del sistema:

### ✓ **Desempeño:**

- Garantizar la interactividad y seguridad del sistema informático a los diferentes usuarios del mismo. En este sentido la información almacenada podrá ser consultada y actualizada permanentemente y simultáneamente, sin que se afecte el tiempo de respuesta.

### ✓ **Facilidad de uso e ingreso de Información:**

- El sistema debe ser práctico, amigable e intuitivo.
- El ingreso de información al sistema debe estar debidamente validado.
- El sistema debe presentar mensajes de error que permitan al usuario identificar el tipo de error.

### ✓ **Seguridad:**

- El acceso al sistema debe estar restringido por el uso de claves asignadas a cada uno de los usuarios. Sólo podrán ingresar al sistema las personas que estén registradas, cuyo acceso estará definido por el perfil asignado.

### ✓ **Arquitectura:**

- La solución debe ser en ambiente web.

### 5.1.3 Análisis y diseño del prototipo

#### 1. Análisis y diseño

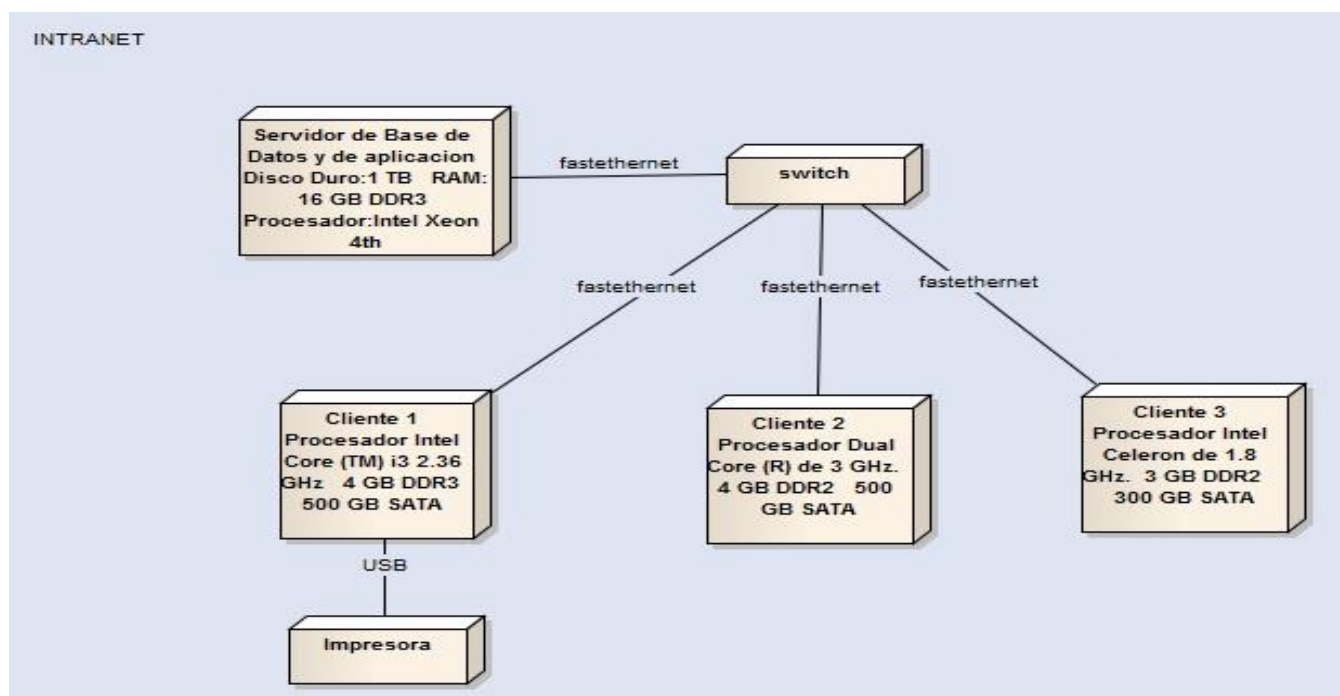
Una vez que los requerimientos están definidos, se procede con el análisis y diseño del sistema, en la cual se emplea la metodología orientada a objetos denominada **UML** (Unified Modeling Language - Lenguaje de Modelado Unificado). Esta metodología consta de un grupo de especificaciones compuestas por distintos diagramas, que representan las diferentes etapas del desarrollo de un proyecto de software.

A continuación, se presentarán los diagramas correspondientes del sistema de gestión de clientes de FOCOMIPRO:

#### 1.1 Diagrama de despliegue

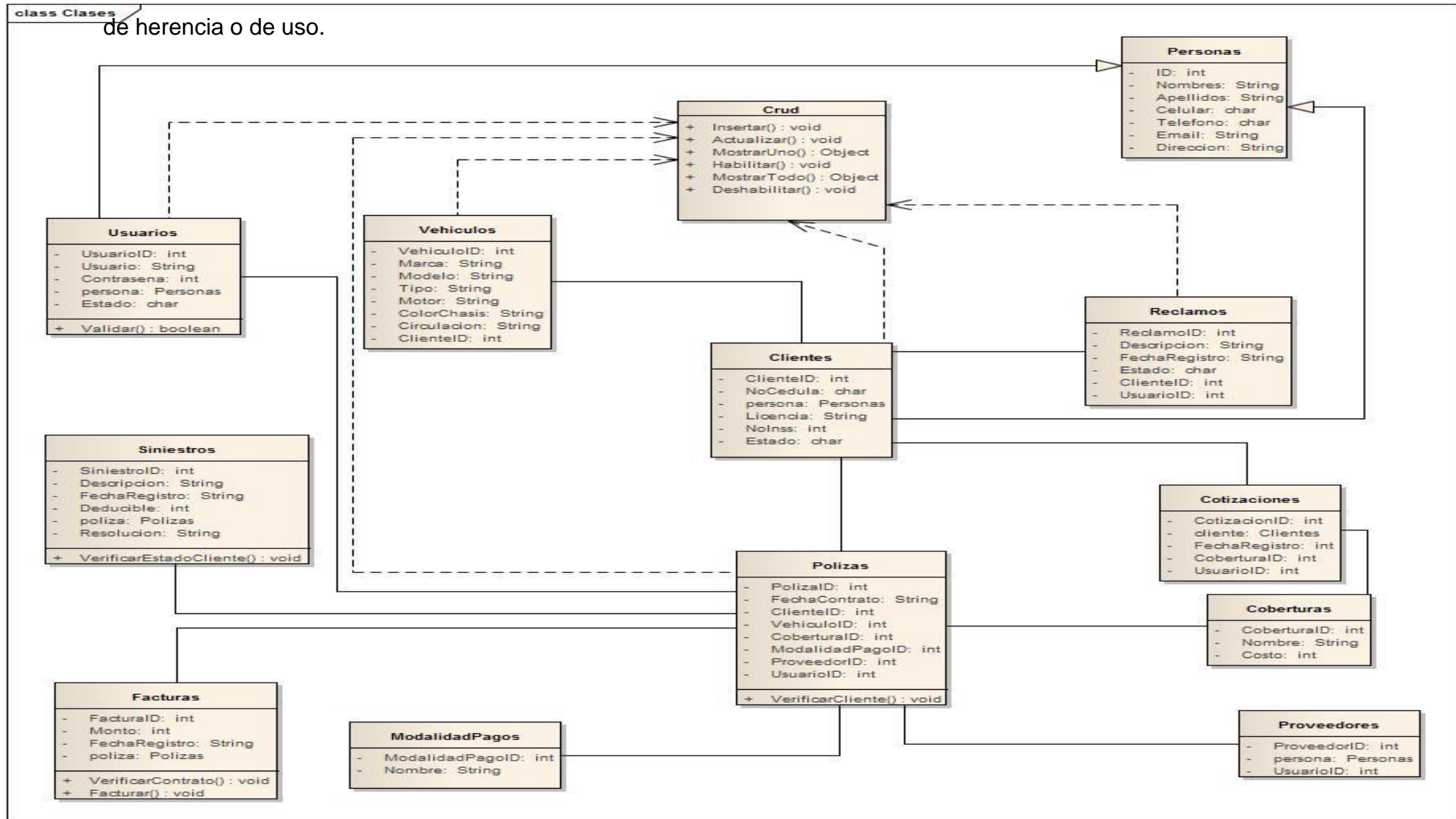
Sirven para modelar la arquitectura en tiempo de ejecución de un sistema. Esto muestra la configuración de los elementos de hardware (nodos) y cómo los elementos y artefactos del software se trazan en esos nodos.

**Figura 3: Diagrama de Despliegue**



## 1.2 Diagrama de clases

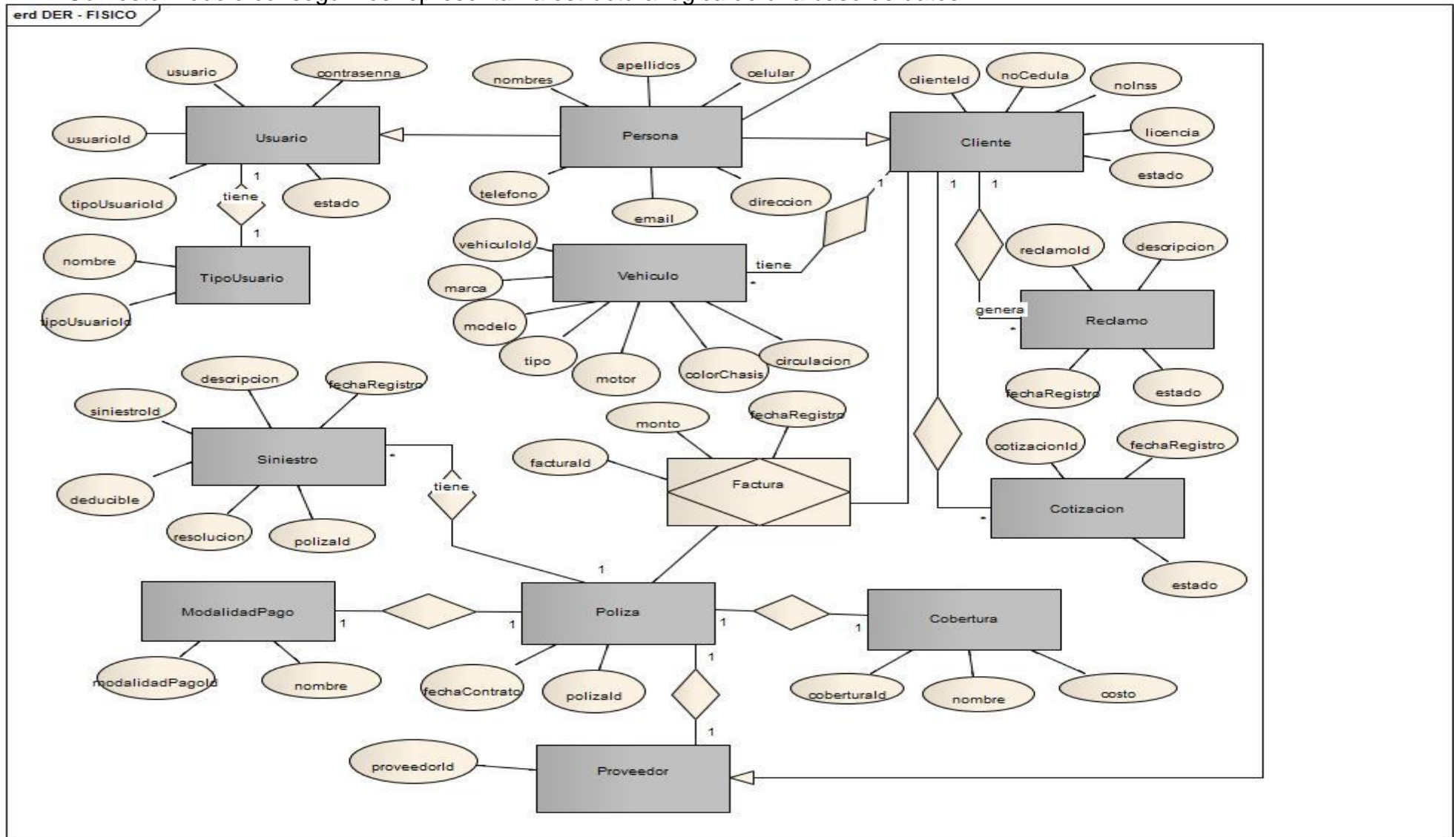
Sirven para visualizar la relación que existe entre las clases que involucran el sistema, las cuales pueden ser asociativas, de herencia o de uso.





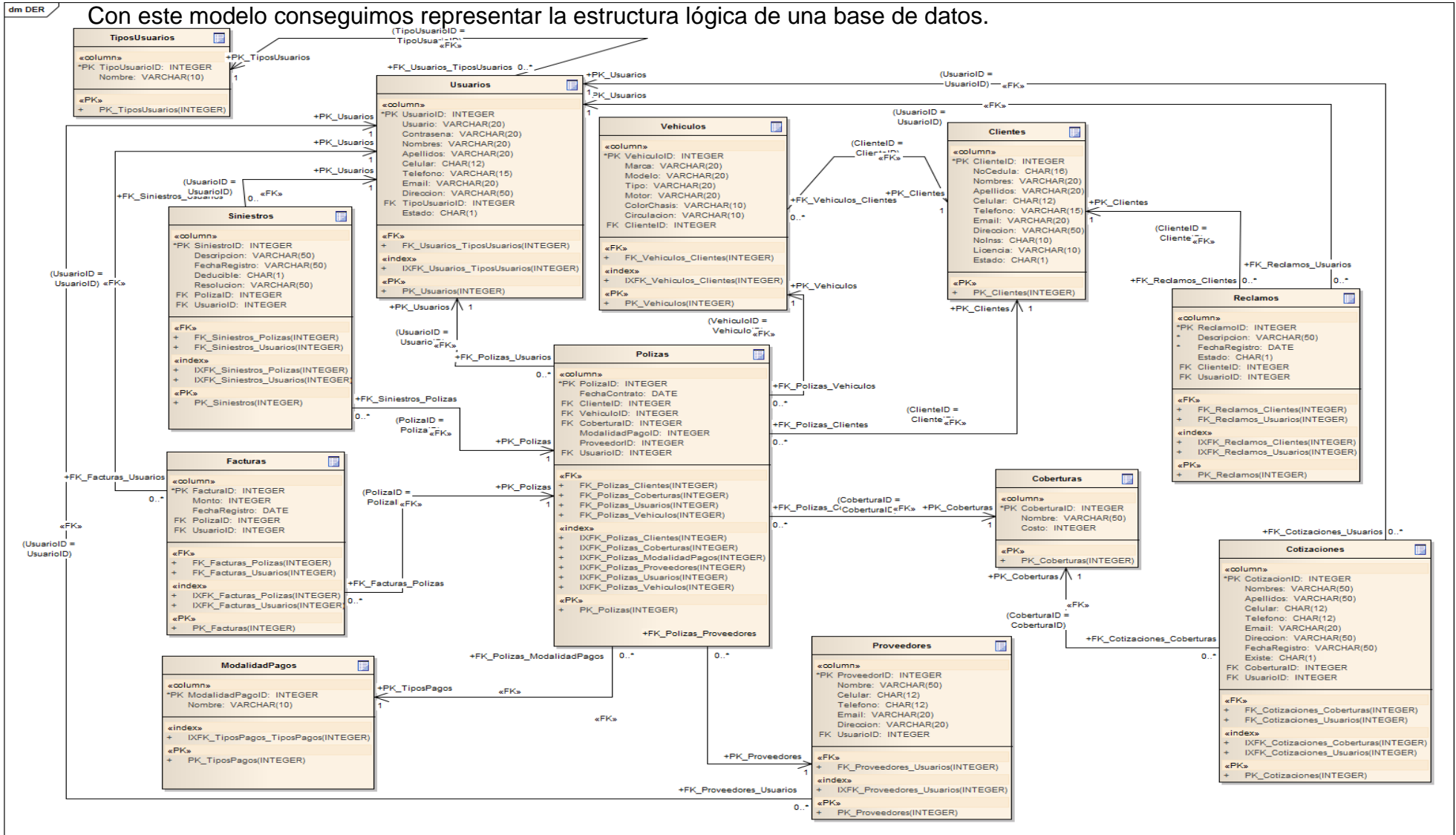
### 1.3 Diagrama Entidad-Relación

Con este modelo conseguimos representar la estructura lógica de una base de datos.



## 1.4 Modelo Relacional de la Base de Datos

Con este modelo conseguimos representar la estructura lógica de una base de datos.



#### **1.4 Diagramas de Casos de Uso**

Representa la forma en como un cliente (Actor) opera con el sistema en desarrollo, además de la forma, tipo y orden en como los elementos interactúan (operaciones o casos de uso).

Para ver el detalle por favor revisar el estudio de viabilidad en el anexo 3 de este documento.

#### **1.5 Interfaces del Sistema de Gestión de Clientes**

Para ver el detalle por favor revisar el estudio de viabilidad en el anexo 3 de este documento.

#### **5.1.4 Estudio de Viabilidad**

Por favor revisar el estudio de viabilidad en el anexo 2 de este documento.

## vi. CONCLUSIONES

El Plan Estratégico le permitirá a FOCOMIPRO contar estrategias claras que contribuirán al mejoramiento continuo del negocio, y le proporcionara mecanismos y controles que la ubican en una mejor posición y estabilidad; permitiéndole establecer *planes de corto, mediano y largo plazo, que aseguren una óptima administración y mayor rentabilidad.*

Para realizar este trabajo monográfico se realizaron varios estudios comenzando por el análisis la situación actual, en este apartado se conoció que la empresa carece de una organización formal, no se cuenta con estrategias de marketing y tampoco el negocio tiene un mercado que le ayude a ser más rentable y ubicarse de forma competitiva; se puede comprobar que la empresa actualmente no tiene definida formalmente la organización ni la documentación de soporte y por lo tanto necesita de una reestructuración administrativa. El organigrama no estaba formalizado y muchos cargos que son requeridos no existían. En el diagnóstico de la situación se evidencio que la principal fortaleza es que la empresa cuenta con relaciones ventajosas con instituciones del Estado o que tiene gran respaldo del gobierno actual; las debilidades más sobresalientes son la falta de planeación estratégica, limitada oferta de servicios y mercado, y la falta de promoción y publicidad.

Posteriormente se procedió a identificar estrategias mediante el análisis FODA y luego se establecieron tres objetivos estratégicos dirigidos a mejorar la posición competitiva de la empresa en el mercado, lograr un crecimiento y ampliación del negocio, y promocionar al negocio de una forma más inteligente, efectiva y utilizando las TIC como herramientas de soporte. Lo anterior sirvió como punto de partida en la elaboración del plan estratégico para el período de actuación 2018 – 2022, donde en base al cumplimiento de los objetivos propuestos se crearon estrategias orientadas a superar las debilidades encontradas, y en cada una de ellas se determinó sus objetivos, actividades, recursos, período de acción, responsables e indicadores de cumplimiento.

Luego de diseñar el plan estratégico se formuló el plan de acción y presupuesto financiero para ejecutar los proyectos y actividades que conlleva cada una de las estrategias durante el periodo 2017-2019, los cuales una vez llevados a cabo permitirán que el negocio alcance mayores niveles de rendimiento, y posicionarse como una de las mejores empresas de referencia en la prestación de servicios de seguro para taxi del país. La ejecución de los proyectos, producirán un gran beneficio tanto para los socios, empleados, clientes de la empresa y la misma competencia, en visto que esto dinamizara el sector de seguros de automóviles e impactara en los precios, promociones y competitividad.

El plan estratégico que fue diseñado en este trabajo le servirá a FOCOMIPRO para generar situaciones que influyan en el éxito, buscando como anticiparse a los cambios futuros, debido a que ayudara en la toma de decisiones y al cumplimiento de los objetivos y metas que se propone. Pero también contribuirá a realizar una gestión más eficiente, facilitando un mejor liderazgo, y contar con tecnologías y sistemas informáticos que sirvan de apoyo en la gestión y administración estratégica.

## **vii. RECOMENDACIONES**

FOCOMIPRO debe cambiar la forma en que realiza sus negocios y comenzar a operar de forma estratégica, para ello debe comenzar por establecer una organización formal y administrar el negocio orientado a alcanzar una posición más competitiva. Es necesario que la empresa ponga en práctica los diferentes planes de mejoras y estudios que han sido orientados, que defina servicios orientados a las necesidades reales de sus clientes; y debe contar con la infraestructura y recursos requeridos para incrementar los niveles de productividad.

La empresa debe definir su organización, perfil estratégico, imagen corporativa y principios y valores sobre los que sustentara su administración; esto le permitirá poder implementar el plan estratégico de forma efectiva y alcanzar un liderazgo en el mercado de seguros para automóviles. Posteriormente debe ejecutar durante el periodo 2018-2022 las 12 estrategias que se han definido, para que los clientes y colaboradores se encuentren satisfechos con el servicio y atención, tener mejor control con las actividades, disminuir los tiempos de espera para la atención, ofertar nuevos servicios con calidad.

Por lo que el negocio necesita realizar las inversiones que se han propuesto; para ofrecer servicios diversificados y de calidad, y satisfacer las necesidades del mercado, acercando la empresa e interactuando con sus clientes; para que una vez implementado este plan estratégico contribuya a generar mayor rentabilidad, tomar decisiones con proyección de futuro, lograr penetrar en el mercado y convertirse en un negocio de referencia en la prestación de servicios de seguro automotriz.

Por lo que con la implementación de este plan estratégico contribuirá a que la empresa genere mayor rentabilidad y tome decisiones con proyección de futuro, logrando penetrar en el mercado y convertirse en un negocio competitivo y de proyección futura.

## viii. BIBLIOGRAFÍA

- AcademiaEdu. (2015, Mayo 8). *www.AcademiaEdu.com*. Retrieved Mayo 12, 2015, from [http://www.academia.edu/4098133/Gu%C3%ADa\\_para\\_Planeaci%C3%B3n\\_Estrat%C3%A9gica\\_en\\_el\\_Sector\\_P%C3%BAblico](http://www.academia.edu/4098133/Gu%C3%ADa_para_Planeaci%C3%B3n_Estrat%C3%A9gica_en_el_Sector_P%C3%BAblico)
- Ancin, J. M. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Bertalanffy, L. v. (1995). *Teoría General de los Sistemas*. Mexico, D.F: S.L. FONDO DE CULTURA ECONOMICA DE ESPAÑA.
- Callejas, M. (1999). *Organización y métodos*. Mexico, D.F: McGrawHill.
- Chiavenato, A. (1999). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mexico, D.F: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (1999). *Planeación estratégica - Fundamentos y aplicaciones*. Mexico, D.F: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración – Teoría, proceso y práctica*. Colombia: McGrawHill INTERAMERICANA S.A.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. Mexico, D.F: McGrawHill.
- College Derkra. (2010, Enero 28). *gestiopolis*. Retrieved from <http://www.gestiopolis.com/el-control-como-fase-del-proceso-administrativo/>
- Empresamania. (2013, Mayo 20). *www.Empresamania.com*. Retrieved from <http://empresamania.com/crear-empresa/crear/item/809-que-son-las-politicas-empresariales>
- Federico Atehortua, R. B. (2008). *Sistema de gestión integral*. Antioquia: Editorial Universidad de Antioquia.
- InstitutoPYME. (2014, Mayo 21). *www.InstotutoPYME.com.mx*. Retrieved from <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3639/Normas-en-tu-empresa>
- Ivancevich, J. M. (1998). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico, D.F.: McGrawHill.
- Johansen, O. (2004). *Introducción a la Teoría General de los Sistemas*. Mexico, D.F: EDITORIAL LIMUSA.
- Lozano, G. (1990). *Manual de riesgo y seguros de Mapfre*. Madrid: Mapfre S.A.
- Lozano, G. (1990). *Manual de riesgos y seguros de MAPFRE*. Madrid: Editorial MAPFRE.
- M, P. (1993). *Concepción y diseño de base de datos*. Madrid: RAMA.
- marciniak, R. (n.d.). *www.Gestionempresarial.com*. Retrieved Mayo 12, 2015, from <https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/01/07/que-es-un-plan-estrategico/>
- McDermost, J. O. (1998). *Introducción al pensamiento sistémico*. Madrid: Urano.

- Melinkoff, R. (1990). *Estructura de la organización*. Venezuela: Editorial Heroes.
- Ponce, A. R. (2008). *Administración moderna*. Mexico, D.F.: Limusa.
- Rodas, C. (2012, Marzo 7). *actuarialadmon*. Retrieved from <https://sites.google.com/site/actuarialadmon/>
- Romagnoli, S. (2002, Mayo 21). *www.Bibliotecaargentina.com*. Retrieved Mayo 10, 2015, from <http://www.biblioteca.org.ar/libros/210502.pdf>
- Scribd. (n.d.). *www.scribd.com*. Retrieved Mayo 11, 2015, from <http://www.scribd.com/doc/30182269/Teoria-General-de-Sistemas#scribd>
- Seguropacifico. (2010). *www.SegurosPacificos.com*. Retrieved from <http://www.pacificoseguros.com/site/conociendodeseguros/Autos/-Qu%C3%A9-es-la-suma-asegurada.aspx>
- Souza, A. d. (1968). *Diccionario profesional de relaciones públicas y comunicación y glosario de términos angloamericanos*. Sao Paulo: Editorial de Sao Paulo.
- Superintendenciadebancos. (2012). *www.superintendencia.gob.ni*. Retrieved from <http://www.superintendencia.gob.ni/index.php?web=contenido&idd=10&idw=7>
- Terán E. (2007). *La Investigación y sus tipos*.
- Universidad Abierta Interamericana. (2015, Junio 13). <http://www.uai.edu.ar/>. Retrieved from <http://www.uai.edu.ar/cursos-y-eventos/cursos-productor-asesor-de-seguros.asp>
- Valencia, J. R. (2000). *Como utilizar y elaborar manuales administrativos*. Mexico, D.F: McGrawHill.
- Werther, W. (1998). *administración de recursos humanos*. Mexico, D.F: McGrawHill.
- Zerille, A. (1987). *Valoración del personal*. España: DEUSTO.
- Senn, J. A. (2003). *Análisis y diseño de Sistemas de Información*. Colombia: Nomos S.A.



## ix. ANEXOS

A continuación, se presenta los formatos de encuestas y entrevistas que se realizaron para el presente estudio:

### **Anexo 1: Formatos de recopilación de información.**

#### **1. Entrevista al Gerente de FOCOMIPRO**

**Objetivo:** Recopilar la información que ayude a definir la situación actual de FOCOMIPRO y así poder formular el plan estratégico.

Fecha: \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_

Nombre: Lic. Octavio Saavedra      Cargo: Gerente General de FOCOMIPRO

1. ¿Cuáles son las principales funciones o actividades que realiza su área?
2. ¿Cómo se establece la toma de decisiones en su área?
3. ¿Explique de manera general como se da la organización y distribución del trabajo en su área?
4. ¿Qué tipo de restricciones en herramientas o recursos considera que afectan las capacidades de su área o unidad?
5. ¿Cuáles son los principales factores que considera que afectan las capacidades de su área o unidad?
7. ¿En qué aspectos considera usted que su área debería prestar atención para elevar la calidad de su gestión? ¿Porque?
8. ¿Cuenta con sistemas automatizados para la gestión de sus actividades?
9. ¿Cuál es su percepción sobre los sistemas de información automatizada existente y la utilidad para su gestión?
10. ¿Qué necesidades de capacitación requeriría de manera específica para el mejoramiento de su desempeño?
11. Si tuviera que tomar una decisión para implementar cambios en su área ¿Qué cambios propondría y por dónde empezaría?

12. ¿Su área cuenta con manual de funciones y/o de procedimientos?

## 2. Encuesta dirigida a los directivos de FOCOMIPRO

**Objetivo:** Recopilar la información que ayude a definir la situación actual de FOCOMIPRO y así poder formular el plan estratégico.

Fecha: \_\_\_\_\_ Lugar: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

1 ¿Conoce usted la existencia de algún plan estratégico realizado en FOCOMIPRO?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2 ¿Cuenta FOCOMIPRO con un plan estratégico informático y organizacional?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Ns \_\_\_\_\_

¿Porque? (requerido) \_\_\_\_\_

3 ¿En qué grado considera usted que FOCOMIPRO, es capaz para establecer mecanismos que mejoren el servicio a los usuarios internos y clientes en general?

Alto \_\_\_\_\_

Medio \_\_\_\_\_

Bajo \_\_\_\_\_

4 ¿Posee FOCOMIPRO, la tecnología en cantidad y calidad necesaria prestar servicios a los usuarios internos y clientes?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Ns \_\_\_\_\_

¿Por qué? (requerido) \_\_\_\_\_

5 ¿Cuenta FOCOMIPRO con el personal calificado para brindar estos servicios?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Ns \_\_\_\_\_

¿Por qué? (requerido) \_\_\_\_\_

6 ¿Cuenta actualmente FOCOMIPRO, con estrategias que le permitan mejorar el servicio y la capacidad de atención a los usuarios internos y clientes?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Ns \_\_\_\_\_

¿Por qué? (requerido) \_\_\_\_\_

### 3. Encuesta dirigida al usuario interno de FOCOMIPRO

**Objetivo:** Recopilar la información que ayude a definir la situación actual de FOCOMIPRO y así poder formular el plan estratégico.

Fecha: \_\_\_\_\_ Lugar: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

1. ¿Conoce usted la misión de FOCOMIPRO?

a. Sí.

b. No.

2. ¿Conoce usted los objetivos y principios de FOCOMIPRO?

a. Si ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

b. No.

3. Conoce usted cuales son los valores que se manejan en FOCOMIPRO. Menciónelos.

a. Sí.

b. No.

4. ¿Tiene usted claras las políticas que se manejan en FOCOMIPRO?

a. Sí.

b. No.

5. ¿Conoce usted el organigrama de FOCOMIPRO?

a. Sí.

b. No.

6. ¿Sabe usted cuales son las estrategias que está implementando actualmente?

a. Sí.

b. No.

7. ¿Conoce usted el manual de funciones del cargo que desempeña en la cooperativa?

a. Sí.

b. No.

8. ¿Existe una persona en la organización encargada de la coordinación y /o supervisión de los empleados?

#### 4. Encuesta de satisfacción de los clientes

**Objetivo:** Recopilar la información que ayude a definir la situación actual de FOCOMIPRO y así poder formular el plan estratégico.

Fecha: \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_

SEXO: Femenino\_\_\_\_ Masculino\_\_\_\_

Marque con una X el criterio que indique su nivel de satisfacción.

Elementos observables	PREGUNTAS	EXCELEN	MUY BUENO	BUENO	REGU	DEFIC
	1. Los equipos y la tecnología son modernos.					
	2. Los empleados tienen buen porte y aspecto.					
	3. Las instalaciones físicas son adecuadas y atractivas					
	4. La misión y visión de la cooperativa están a la vista de los clientes.					
	5. La actitud de los empleados transmite confianza a los clientes.					
	6. Se siente seguro al					

<b>Seguridad</b>	realizar transacciones con la institución.					
	7. Los empleados son amables con los clientes.					
	8. Los empleados tienen conocimiento del producto y responden a todas las preguntas.					
	9. La cooperativa da servicios adicionales a los clientes.					
	10. Los horarios de atención son adecuados para el cliente.					
	11. Los empleados comprenden las necesidades de los clientes.					
	12. La cooperativa se preocupa por los intereses de sus clientes.					
<b>Efectividad</b>	13. La cooperativa realiza los procesos en el					

	tiempo pactado.					
	14. Se atienden a tiempo quejas y reclamos.					
	15. Califique el valor del servicio y producto con relación al costo.					

¿Qué cambios propone para mejorar la calidad del producto y servicio?

## 5. Observación.

**Objetivo:** Recopilar la información que ayude a definir la situación actual de FOCOMIPRO y así poder formular el plan estratégico.

Además de la aplicación de entrevistas y encuestas, se llevarán a cabo observaciones con el objetivo de identificar los aspectos y situaciones que generen alguna problemática en los diferentes procesos administrativos, organizativos y de servicio.

Entre los lineamientos de la observación general se encuentran los siguientes:

Datos generales	Nombre de la empresa	
	Teléfono	
	Dirección	
	Correo electrónico	
	Giro del negocio	
	Inicio de operaciones	
	Horarios de atención	
Recurso de capital físico	Números de oficina	
	Equipos tecnológicos	

	Servicios básicos(agua, luz, Aire acondicionado)	
	Parqueo	
	Área de inspección	
Recurso de capital humano	Número de empleados	
	Formación académica	
	Experiencia o antigüedad	
	Cargos	
Recurso organizativo	Plan operativo	
	Manual de funciones	
	Normas de conducta	
	Reglamento interno	
	Sistemas de coordinación	
	Accionistas	
	Asociación con reaseguradora	
	Manual de procedimientos	
	Plan de contingencia	
Otros recursos	Recursos valiosos	
	Recursos raros	
	Recurso no sustituible	

## **Anexo 2: Estudio de viabilidad del prototipo de sistema de gestión de clientes.**

Los recursos con los que cuenta FOCOMIPRO permiten llevar a cabo la implementación del sistema de gestión de clientes, pero además hay que valorar diferentes aspectos que son necesarios. Más adelante se define un análisis de viabilidad tomando en cuenta dichos aspectos.

### **1. Justificación**

FOCOMIPRO es una empresa que tiene la necesidad de mejorar los procesos internos, como los que se refieren al control de clientes. Es por eso que es necesario la implementación de un sistema de información para realizar una gestión que garantice la disponibilidad de información y mayor agilidad en los procesos de pagos, cotizaciones, reclamos y otros. Todo esto para establecerse como una empresa competitiva en el mercado de venta de seguros para autos.

Para realizar el sistema se partirá de un prototipo, ya que esta forma de desarrollo que provee una potente noción de posibles mejoras a tomar en cuenta para luego pasar a una implementación sólida. Para implementar el prototipo se llevarán a cabo un conjunto de estudios, tales como el levantamiento de los requerimientos, los cuales serán proporcionados por los empleados y colaboradores de la empresa.

Luego se pasará a la parte del análisis y diseño, en la cual se pretende dar una idea más clara del funcionamiento y donde se definirán los criterios a tomar en cuenta para poder pasar a la parte del desarrollo, que no es más que una aproximación de lo que en realidad será el sistema una vez que el prototipo sea aprobado y aceptado.

Luego de ser aprobado, se pasará a la implementación del sistema con lo que se podrá gestionar de manera más segura, eficiente y confiable los procesos que tengan que ver directamente con los clientes de FOCOMIPRO.



## **2. Beneficios**

El sistema proveerá de información ágil y precisa a la hora de realizar alguna gestión con los clientes, tomará en consideración las decisiones del usuario para que así el propio sistema valide y registre los datos de manera rápida y segura.

Por otro lado, agilizará los procesos de ventas y gestión de solicitudes, como son las cotizaciones y reclamos para tener un control preciso de los diferentes eventos operativos que tengan relación directamente con el cliente. Los beneficios más relevantes relacionados con la implementación del sistema son los siguientes:

- La flexibilidad de acceder a una gran diversidad de información de manera rápida y segura.
- Mejor capacidad de búsqueda y de modificación de la información.
- Mantener registros históricos que pueden ser fácilmente movilizables.
- Actualización e innovación tecnológica en la empresa.

## **3. Viabilidad operativa**

La viabilidad desde el punto de vista operativo está fuertemente marcada por el interés por parte de la administración de forma automatizada sobre el manejo de las ventas, los contratos, el control y seguimiento de sus clientes. El sistema contribuirá a mejorar los procesos internos de la empresa, con el fin de liderar los servicios de seguros y establecer un mejor manejo y control de todo lo relacionado con el cliente.

El proyecto de desarrollo del plan estratégico y del prototipo han sido aceptados por parte de las autoridades, empleados y colaboradores de la empresa, porque están claros que al implementar estas tecnologías producirán cambios drásticos positivos en la gestión del negocio. Pero considerando los conocimientos y destrezas del personal actual de la empresa en cuanto al uso de las TI, se necesitará dar una capacitación de un mes a todos los usuarios, una vez que sea desarrollado el sistema.

#### 4. Viabilidad técnica y económica

De acuerdo a los elementos técnicos necesarios para la implementación del sistema, la empresa cuenta con los recursos para llevar a cabo del proyecto.

En la siguiente tabla se muestra la descripción del hardware y dispositivos de la organización:

##### a. Hardware

**Tabla 45: Hardware actual de FOFOMIPRO**

HARDWARE			
ELEMENTOS	DETALLE	ESPECIFICACION	MARCA / OTROS
Computadora de gerencia	RAM	4 GB DDR3	Mouse, Teclado y Parlantes. Quemador de DVD/CD
	Disco Duro	500 GB SATA	
	Procesador	Procesador Intel Core (TM) i3 2.36 GHz.	
	Monitor	LCD 15 Pulgadas	
Computadora de operaciones	RAM	4 GB DDR2	Mouse, Teclado.
	Disco Duro	500 GB SATA	
	Procesador	Procesador Dual Core (R) de 3 GHz.	
	Monitor	LCD 15 Pulgadas	
Computadora de asistente administrativa	RAM	3 GB DDR2	Mouse, Teclado.
	Disco Duro	300 GB SATA	
	Procesador	Procesador Intel Celeron de 1.8 GHz.	
	Monitor	LCD 15 Pulgadas	
Impresora de red	Papel que soporta	carta, legal, tabloide	Impresora: HP Deskjet 1100.

**Fuente: Elaboración propia.**

Los elementos descritos anteriormente cuentan con los requerimientos necesarios para la implementación del sistema de gestión de clientes, ya que este, al tratarse de un

ambiente web no ocupa grandes recursos de un sistema computacional, más que la ejecución del navegador web donde se despliega la vista del sistema.

#### **b. Software**

En el caso del software, la empresa cuenta con los siguientes programas:

**Tabla 46: Software actual de FOFOMIPRO**

<b>Software</b>	<b>Especificaciones</b>
Sistema Operativo	Licencias para versiones XP, 7 y 8.1
Microsoft Office	Licencias de versión 2007, 2010 y 2013
Antivirus	Licencia para antivirus Avast

**Fuente: Elaboración propia.**

Cabe señalar que FOCOMIPRO cuenta con una infraestructura de red básica para la implementación, pero sería necesario adquirir elementos que mejoren la capacidad y eficiencia de las conexiones. Más adelante se detallan dichos elementos.

#### **c. Plataforma de desarrollo y tecnologías**

Por otra parte, se define ahora las tecnologías necesarias para llevar a cabo el desarrollo del prototipo y del sistema en general:

**Tabla 47: Software y tecnologías a utilizar en el desarrollo del sistema**

<b>Software y tecnologías</b>	
<b>Sistema Operativo del Servidor</b>	Linux versión 2.6.28.8-20120713
<b>SGBD</b>	MySQL versión 5.1.67-log
<b>Servidor Web</b>	Apache
<b>Lenguaje del lado del servidor</b>	PHP 5.0
<b>Lenguaje del lado del cliente</b>	JAVASCRIPT
<b>Frameworks</b>	jQuery, Bootstrap
<b>Tecnologías</b>	AJAX
<b>IDE</b>	Netbeans, MyqlWorkbench, Enterprise Architect

**Fuente: Elaboración propia.**

Las tecnología y plataformas descritas serán las utilizadas para el desarrollo del prototipo de sistema que van desde la parte del análisis hasta el desarrollo.

#### **d. Paradigmas, ciclo de vida y arquitectura**

El paradigma más utilizado es el orientado a objetos donde el comportamiento del programa es llevado a cabo por objetos que son entidades que representan elementos del problema a resolver. Estos objetos tienen atributos y comportamiento. Este paradigma será el utilizado para el desarrollo del prototipo ya que es el de mayor soporte en el desarrollo de aplicaciones en la actualidad.

Por otro lado, se usará el ciclo de vida prototipado para llevar a cabo el desarrollo de una manera más segura y consistente en cuanto a requerimientos se refiere. La ventaja de este ciclo es que añade el mecanismo de validar los requerimientos mediante el uso de prototipos.

Por último, la arquitectura de desarrollo se basa en el patrón Modelo Vista Controlador (MVC) ya que mediante ese estilo de programación se controla los diferentes procesos que el programa realiza, lo que garantiza mayor facilidad al momento del mantenimiento del software.

#### **e. Aspectos económicos**

Se ha planteado que la empresa cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto desde el punto de vista técnico, pero se debe de invertir en elementos necesarios para que el sistema se implemente con la mayor eficiencia posible sin restricciones de conectividad o de capacidad.

De acuerdo a lo planteado es necesario la adquisición de un servidor, para ello existen diferentes marcas, modelos y precios. Por lo que a continuación se presentan las características de dos tipos de servidores.

**Tabla 48: Cotización de servidores**

SERVIDOR HP ML310E XEON E3 4GB 1TB				
CARACTERÍSTICAS			COSTO	
Procesador Intel Xeon QuadCore E3-1220v2 3.1GHz	Disco Duro 1TB Memoria RAM 8GB DDR3 1600Mhz 4 ranuras DIMM (1 utilizada) 8M Cache	Fuente de poder incluida 350W Estándar 8 Puertos USB 2.0 1 Puerto VGA Teclado y Mouse	Precio:\$ IVA\$ <b>Total:\$ 872.85</b>	759.00 113.85
SERVIDOR DELL T130 8GB 1TB				
CARACTERÍSTICAS			COSTO	
Procesador Intel Xeon E3-1220 v5 3GHz Chipset Intel C236	Memoria RAM 8GB DDR4, Con cuatro Slot de memoria RAM 2133 MHz	Fuente de Poder de 290W con cable Disco duro de 1TB SATA Bahías internas de unidad de disco 4 8 Puertos USB, 1 Puerto VGA Teclado y Mouse	1 Puerto COM Unidad DVD-RW Ranuras 1x8 PCIe de 3.0	Precio:\$ 999.00 IVA\$ 149,85 <b>Total:\$ 1,148</b>

**Fuente: Elaboración propia**

Por lo que tomando de referencia la tabla anterior, se seleccionara el equipo que requiere de una inversión de 872.85 dólares, en vista que cumple con las características técnicas requeridas por el sistema.

En la siguiente tabla se detallan elementos de conectividad necesarios con sus respectivos costos:

**Tabla 49: equipos de red**

CARACTERÍSTICAS		COSTO
Cable de red	UTP Cat 6e. 20 metros	\$45
Switch de 12 puertos(1)	Conmutador Nivel 2	\$18

**Fuente: Elaboración propia.**

Los datos anteriores demuestran que la inversión que es requerida para el sistema de información es de **\$935.85** dólares, esto sin incluir lo requerido para el desarrollo del sistema una vez aprobado el prototipo del sistema.

La carga operativa del sistema estará bajo la tarea del servidor, es por eso que la capacidad y eficiencia del mismo debe de ser la más idónea. Por tal motivo se considera que los requisitos planteados son suficientes para que el sistema trabaje de manera adecuada. El sistema operativo del servidor estará bajo código libre de Linux por razones de costo, pero más importante por la seguridad que los servidores de Linux proveen.

Además, se han especificado elementos que mejoren la conectividad ya que los que actualmente tiene la empresa están un poco obsoletos.


Por último, en la empresa se cuenta con un técnico informático encargado de llevar los procesos internos de manera digital en hojas de cálculo poco eficientes y dispersas. Por lo que para este proyecto se contará con este recurso para el desarrollo del sistema web.

### **Anexo 3:**

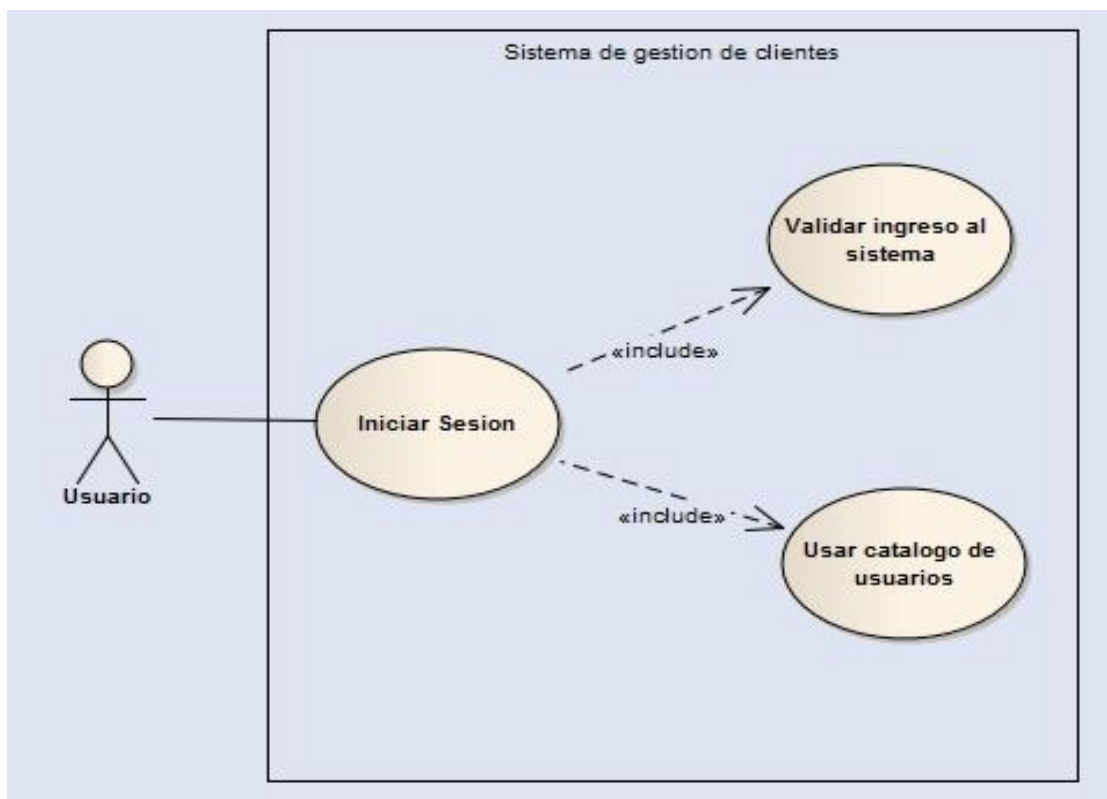
#### **Diagramas de casos de uso:**

Se presenta la descripción del caso de uso mediante la plantilla de Coleman y el diagrama de caso de uso correspondiente.


#### **Caso de Uso: Ingresar al Sistema**

<b>Caso de Uso:</b>	<b>INGRESAR AL SISTEMA</b>
DEFINICION:	Permite al usuario ingresar al sistema.
PRIORIDAD	NECESARIA
URGENCIA	NECESARIA
<b>ACTORES</b>	
<b>NOMBRE</b>	<b>DEFINICION</b>
 Administrador del Sistema / Gerente /	Usuario con diferentes roles que podrán administrar el sistema de gestión de clientes de FOCOMIPRO.

Responsables de ventas	
<b>ESCENARIO</b>	
Nombre:	<b>Iniciar Sesión</b>
Precondiciones:	Debe de existir un usuario registrado
Iniciado por:	Usuario
Finalizado por:	Sistema
Post-condiciones:	El usuario se conecta e ingresa a la aplicación
Operaciones:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ingresar a la dirección web del sistema</li> <li>2. La aplicación despliega formulario en blanco de inicio de sesión.</li> <li>3. Ingresar su nombre de usuario y contraseña.</li> <li>4. La aplicación valida los datos ingresados por el usuario</li> <li>4. Se realiza una búsqueda y verificación interna por la base de datos del servidor.</li> <li>5. El usuario entra y la aplicación muestra interfaz principal</li> </ol>
Excepciones:	<p>Que el usuario digite mal sus datos de entrada.</p> <p>Que el usuario no este registrado.</p>



### **Caso de uso: Administrar Usuarios**

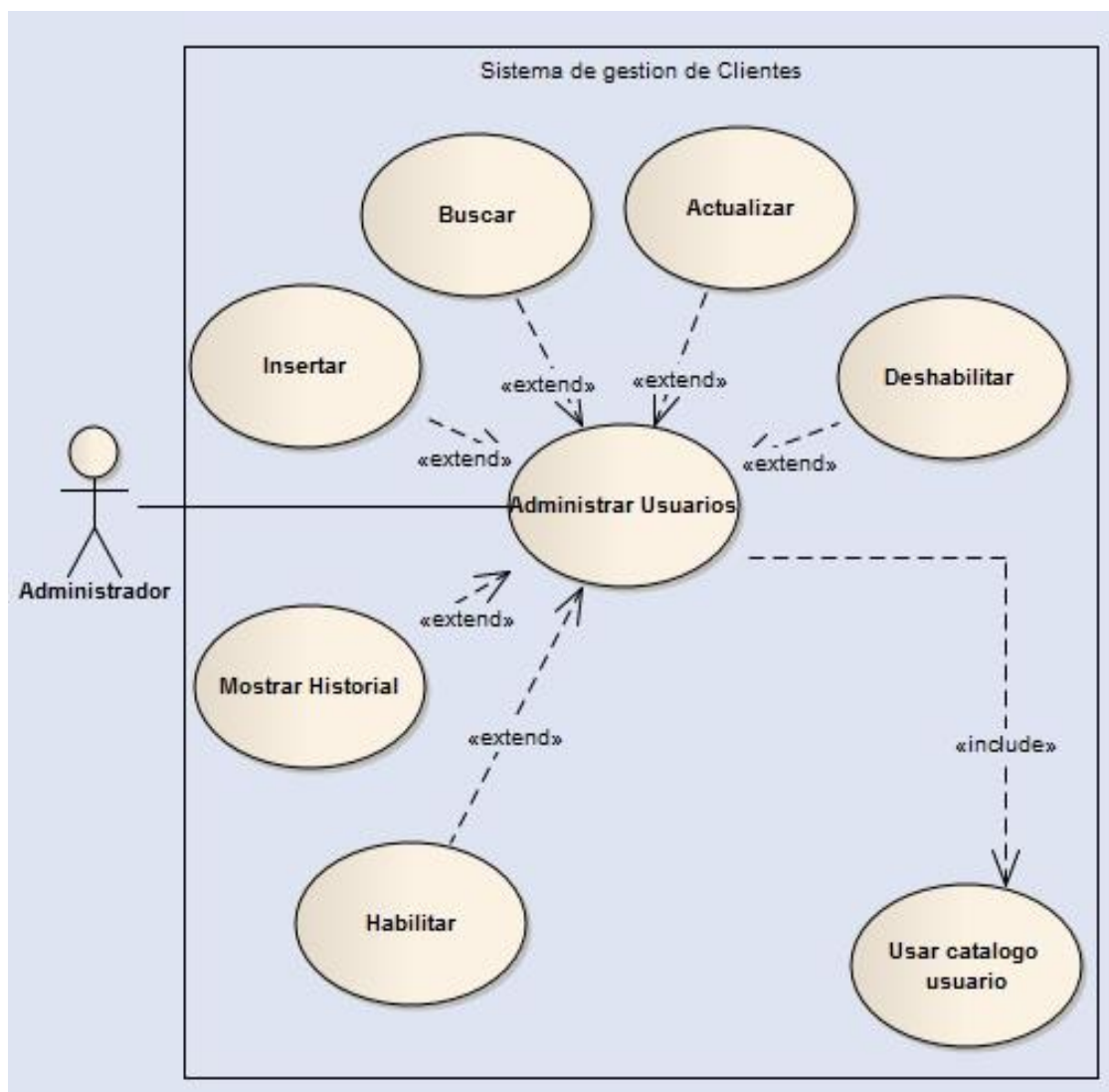
<b>Caso de Uso:</b>	<b>ADMINISTRAR USUARIOS</b>
DEFINICION:	Permite la gestión de usuarios que accederán al sistema.
PRIORIDAD	NECESARIA
URGENCIA	NECESARIA
<b>ACTORES</b>	
NOMBRE	DEFINICION
 Administrador del sistema	Administrador del sistema quien gestionara los usuarios que podrán acceder al sistema
<b>ESCENARIO</b>	
Nombre:	<b>Insertar Usuario</b>
Precondiciones:	Debe de existir una autorización para registrar un nuevo usuario
Iniciado por:	Administrador
Finalizado por:	Sistema
Post-condiciones:	El administrador registra un nuevo usuario.
Operaciones:	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Seleccionar la opción agregar usuario.</li><li>2. La aplicación despliega formulario en blanco</li><li>3. El administrador ingresa los datos y guarda.</li><li>4. La aplicación ejecuta control interno para registrar un usuario.</li><li>5. La aplicación notifica de que se ha agregado un nuevo usuario.</li></ol>
Excepciones:	Faltan datos requeridos. Campos llenados inadecuadamente.

<b>ESCENARIO</b>	
Nombre:	<b>Buscar Usuario</b>
Precondiciones:	Debe de existir un usuario registrado
Iniciado por:	Administrador
Finalizado por:	Sistema
Post-condiciones:	El administrador busca los datos de un usuario especifico
Operaciones:	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Seleccionar la opción de buscar un usuario por su código o nombre.</li><li>2. El administrador digita el código o el nombre del usuario.</li><li>3. La aplicación despliega el registro del usuario y da la opción de Actualizar.</li></ol>
Excepciones:	Que el administrador ingrese código erróneo.
<b>ESCENARIO</b>	
Nombre:	<b>Actualizar Usuario</b>




Precondiciones:	Debe de existir un usuario registrado
Iniciado por:	Administrador
Finalizado por:	Sistema
Post-condiciones:	El administrador modifica los datos del usuario
Operaciones:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seleccionar la opción de buscar un usuario por su código o nombre.</li> <li>2. El administrador digita el código del usuario.</li> <li>3. La aplicación despliega el registro del usuario y da la opción de Actualizar.</li> <li>4. Seleccionar la opción actualizar usuario.</li> <li>5. La aplicación despliega formulario con los datos del usuario.</li> <li>6. El administrador modifica los datos.</li> <li>7. La aplicación ejecuta control interno para modificar un usuario.</li> <li>8. La aplicación notifica de que se ha modificado el usuario.</li> </ol>
Excepciones:	Que el administrador no ingrese correctamente los datos a modificar.
<b>ESCENARIO</b>	
Nombre:	<b>Deshabilitar Usuario</b>
Precondiciones:	Debe de existir un usuario registrado
Iniciado por:	Administrador
Finalizado por:	Sistema
Post-condiciones:	El administrador deshabilita un usuario.
Operaciones:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seleccionar la opción de buscar un usuario por su código o nombre.</li> <li>2. El administrador digita el código del usuario.</li> <li>3. La aplicación despliega el registro del usuario y da la opción de Actualizar.</li> <li>4. Seleccionar la opción actualizar usuario.</li> <li>5. La aplicación despliega formulario con los datos del usuario.</li> <li>6. El administrador deshabilita el usuario.</li> <li>7. La aplicación ejecuta control interno para deshabilitar un usuario.</li> <li>8. La aplicación notifica de que se ha modificado el usuario.</li> </ol>
Excepciones	Que el administrador haya ingresado el código de manera incorrecta
<b>ESCENARIO</b>	
Nombre:	<b>Habilitar Usuario</b>
Precondiciones:	Debe de existir un usuario registrado
Iniciado por:	Administrador
Finalizado por:	Sistema
Post-condiciones:	El administrador Habilita un usuario.

Operaciones:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seleccionar la opción de buscar un usuario por su código o nombre.</li> <li>2. El administrador digita el código del usuario.</li> <li>3. La aplicación despliega el registro del usuario y da la opción de Actualizar.</li> <li>4. Seleccionar la opción actualizar usuario.</li> <li>5. La aplicación despliega formulario con los datos del usuario.</li> <li>6. El administrador habilita el usuario.</li> <li>7. La aplicación ejecuta control interno para habilitar un usuario. La aplicación notifica de que se ha modificado el usuario.</li> </ol>
Excepciones	Que el administrador haya ingresado el código de manera incorrecta

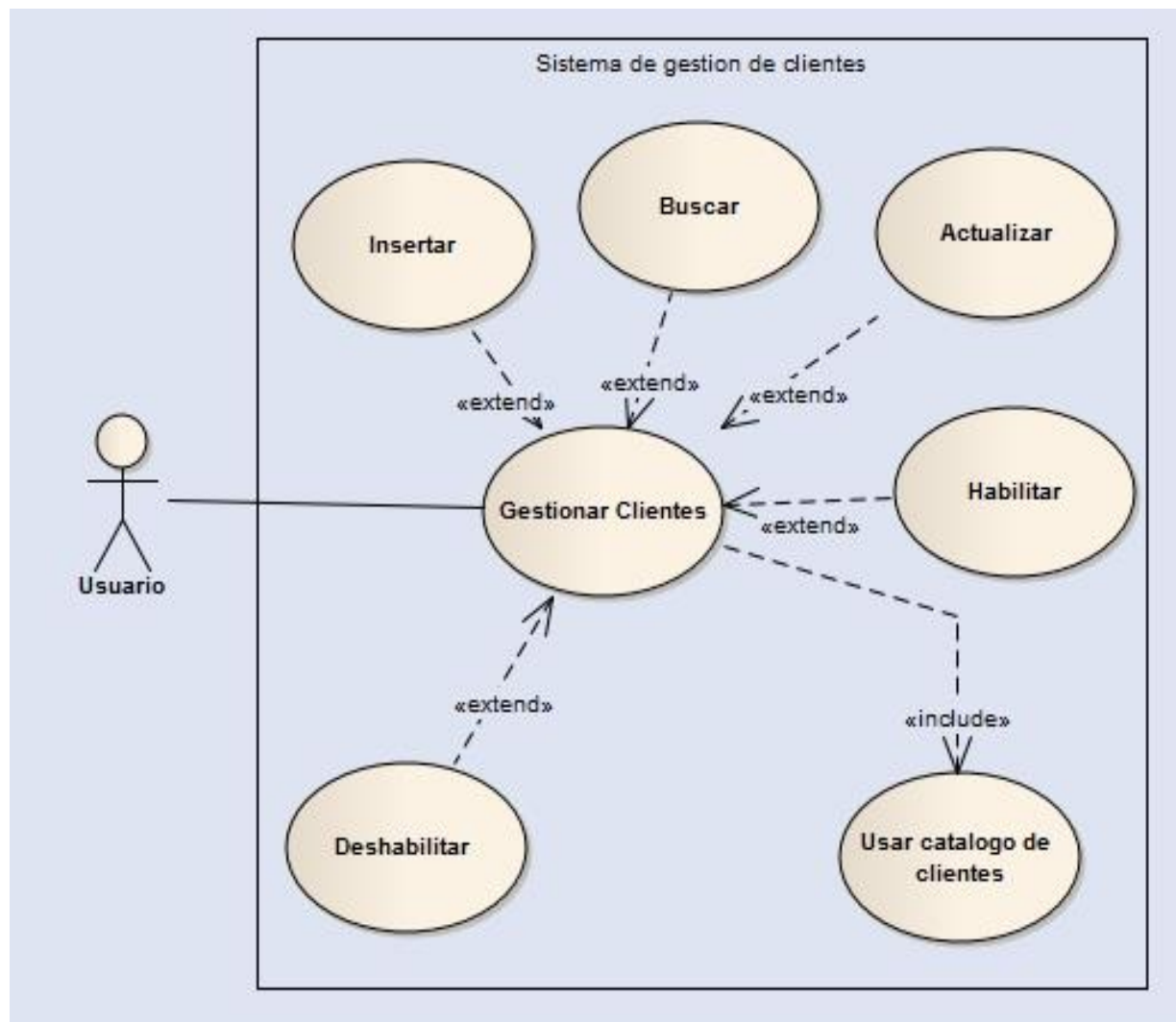


### **Caso de uso: Gestionar Clientes**

<b>Caso de Uso:</b>	<b>GESTIONAR CLIENTES</b>
DEFINICION:	Permite al usuario gestionar los datos del cliente
PRIORIDAD	NECESARIA
URGENCIA	NECESARIA
<b>ACTORES</b>	
<b>NOMBRE</b>	<b>DEFINICION</b>
 Responsables de ventas	Usuario que podrá administrar los clientes en el sistema de gestión de clientes de FOCOMIPRO.
<b>ESCENARIO</b>	
Nombre:	<b>Insertar Cliente</b>
Precondiciones:	Debe de existir una autorización para registrar un nuevo cliente
Iniciado por:	Usuario
Finalizado por:	Sistema
Post-condiciones:	El usuario registra un nuevo cliente
Operaciones:	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Seleccionar la opción agregar cliente.</li><li>2. La aplicación despliega formulario en blanco.</li><li>3. El usuario ingresa los datos y guarda.</li><li>4. La aplicación ejecuta control interno para registrar un cliente.</li><li>5. La aplicación notifica de que se ha agregado un nuevo cliente.</li></ol>
Excepciones:	Faltan datos requeridos. Completar campos.
<b>ESCENARIO</b>	
Nombre:	<b>Buscar Cliente</b>
Precondiciones:	Debe de existir un cliente registrado
Iniciado por:	Usuario
Finalizado por:	Sistema
Post-condiciones:	El usuario busca los datos de un cliente específico
Operaciones:	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Selecciona la opción de buscar un cliente por su código o número de cedula.</li><li>2. El usuario digita el código del cliente.</li><li>3. La aplicación despliega el registro del cliente y da la opción de actualizar.</li></ol>
Excepciones:	Que el usuario ingrese código o número de cedula incorrectamente
<b>ESCENARIO</b>	

Nombre:	<b>Actualizar Cliente</b>
Precondiciones:	Debe de existir un cliente registrado
Iniciado por:	Usuario
Finalizado por:	Sistema
Post-condiciones:	El usuario modifica los datos del cliente
Operaciones:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seleccionar la opción de buscar un cliente por su código o número de cedula.</li> <li>2. El usuario digita el código del cliente.</li> <li>3. La aplicación despliega el registro del cliente y da la opción de actualizar.</li> <li>4. Seleccionar la opción actualizar cliente.</li> <li>5. La aplicación despliega formulario con los datos del cliente.</li> <li>6. El usuario modifica los datos.</li> <li>7. La aplicación ejecuta control interno para modificar un cliente.</li> <li>8. La aplicación notifica de que se ha modificado el cliente.</li> </ol>
Excepciones:	Que el usuario no ingrese correctamente los datos a modificar.
<b>ESCENARIO</b>	
Nombre:	<b>Deshabilitar Cliente</b>
Precondiciones:	Debe de existir un cliente registrado
Iniciado por:	Usuario
Finalizado por:	Sistema
Post-condiciones:	El usuario deshabilita los datos del cliente
Operaciones:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seleccionar la opción de buscar un cliente por su código o número de cedula.</li> <li>2. El usuario digita el código del cliente.</li> <li>3. La aplicación despliega el registro del cliente y da la opción de actualizar.</li> <li>4. Seleccionar la opción actualizar cliente.</li> <li>5. La aplicación despliega formulario con los datos del cliente.</li> <li>6. El usuario deshabilita el cliente.</li> <li>7. La aplicación ejecuta control interno para modificar un cliente.</li> <li>8. La aplicación notifica de que se ha modificado el cliente.</li> </ol>
Excepciones:	Que el cliente tenga alguna gestión pendiente con FOCOMIPRO.
<b>ESCENARIO</b>	
Nombre:	<b>Habilitar Cliente</b>
Precondiciones:	Debe de existir un cliente registrado

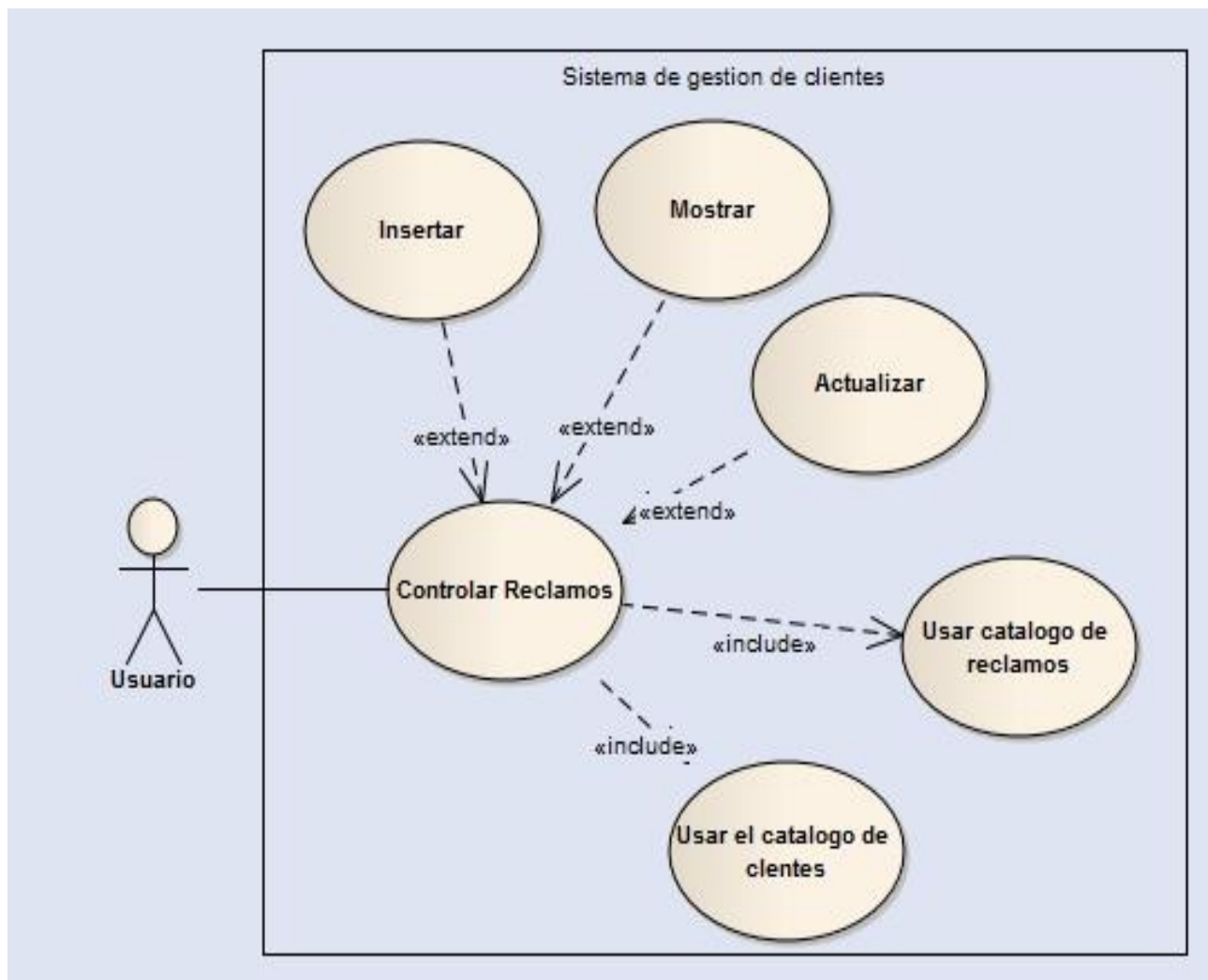
Iniciado por:	Usuario
Finalizado por:	Sistema
Post-condiciones:	El usuario Habilita un cliente.
Operaciones:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seleccionar la opción de buscar un cliente por su código o número de cedula.</li> <li>2. El usuario digita el código del cliente.</li> <li>3. La aplicación despliega el registro del cliente y da la opción de actualizar.</li> <li>4. Seleccionar la opción actualizar cliente.</li> <li>5. La aplicación despliega formulario con los datos del cliente.</li> <li>6. El usuario habilita el cliente.</li> <li>7. La aplicación ejecuta control interno para modificar un cliente.</li> <li>8. La aplicación notifica de que se ha modificado el cliente.</li> </ol>
Excepciones	Que el administrador haya ingresado el código de manera incorrecta




### **Caso de Uso: Controlar Reclamos**

<b>Caso de Uso:</b>	<b>CONTROLAR RECLAMOS</b>
DEFINICION:	Permite al usuario gestionar los reclamos con clientes activos.
PRIORIDAD	NECESARIA
URGENCIA	NECESARIA
<b>ACTORES</b>	
<b>NOMBRE</b>	<b>DEFINICION</b>
 Responsables de ventas	Usuario que podrá administrar los reclamos en el sistema de gestión de clientes de FOCOMIPRO.
<b>ESCENARIO</b>	
Nombre:	<b>Agregar reclamo</b>
Precondiciones:	Debe de existir un cliente activo
Iniciado por:	Usuario
Finalizado por:	Sistema
Post-condiciones:	El usuario registra un nuevo reclamo
Operaciones:	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Seleccionar la opción agregar reclamo.</li><li>2. La aplicación despliega formulario en blanco.</li><li>3. El usuario ingresa los datos y guarda.</li><li>4. La aplicación ejecuta control interno para registrar un reclamo. La aplicación notifica de que se ha agregado un nuevo reclamo.</li></ol>
Excepciones:	Faltan datos requeridos. Completar campos.
<b>ESCENARIO</b>	
Nombre:	<b>Mostrar reclamos</b>
Precondiciones:	Debe de existir un usuario validado
Iniciado por:	Usuario
Finalizado por:	Sistema
Post-condiciones:	El usuario muestra los datos de los reclamos
Operaciones:	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Seleccionar la opción de mostrar los reclamos activos.</li><li>2. La aplicación despliega el registro de los reclamos y da la opción de actualizar.</li></ol>
Excepciones:	Que el usuario no este registrado
<b>ESCENARIO</b>	
Nombre:	<b>Actualizar reclamo</b>
Precondiciones:	Debe de existir un usuario validado

Iniciado por:	Usuario
Finalizado por:	Sistema
Post-condiciones:	El usuario muestra los datos de los reclamos
Operaciones:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seleccionar la opción de mostrar los reclamos activos.</li> <li>2. La aplicación despliega el registro de los reclamos y da la opción de actualizar.</li> <li>3. El usuario selecciona la opción de actualizar.</li> <li>4. La aplicación despliega formulario con los datos del reclamo.</li> <li>5. El usuario modifica los datos del reclamo.</li> <li>6. La aplicación ejecuta control interno para modificar.</li> <li>7. La aplicación notifica de que se ha modificado el cliente.</li> <li>8. Se actualiza las notificación generales del sistema</li> </ol>
Excepciones:	Que el usuario no este registrado

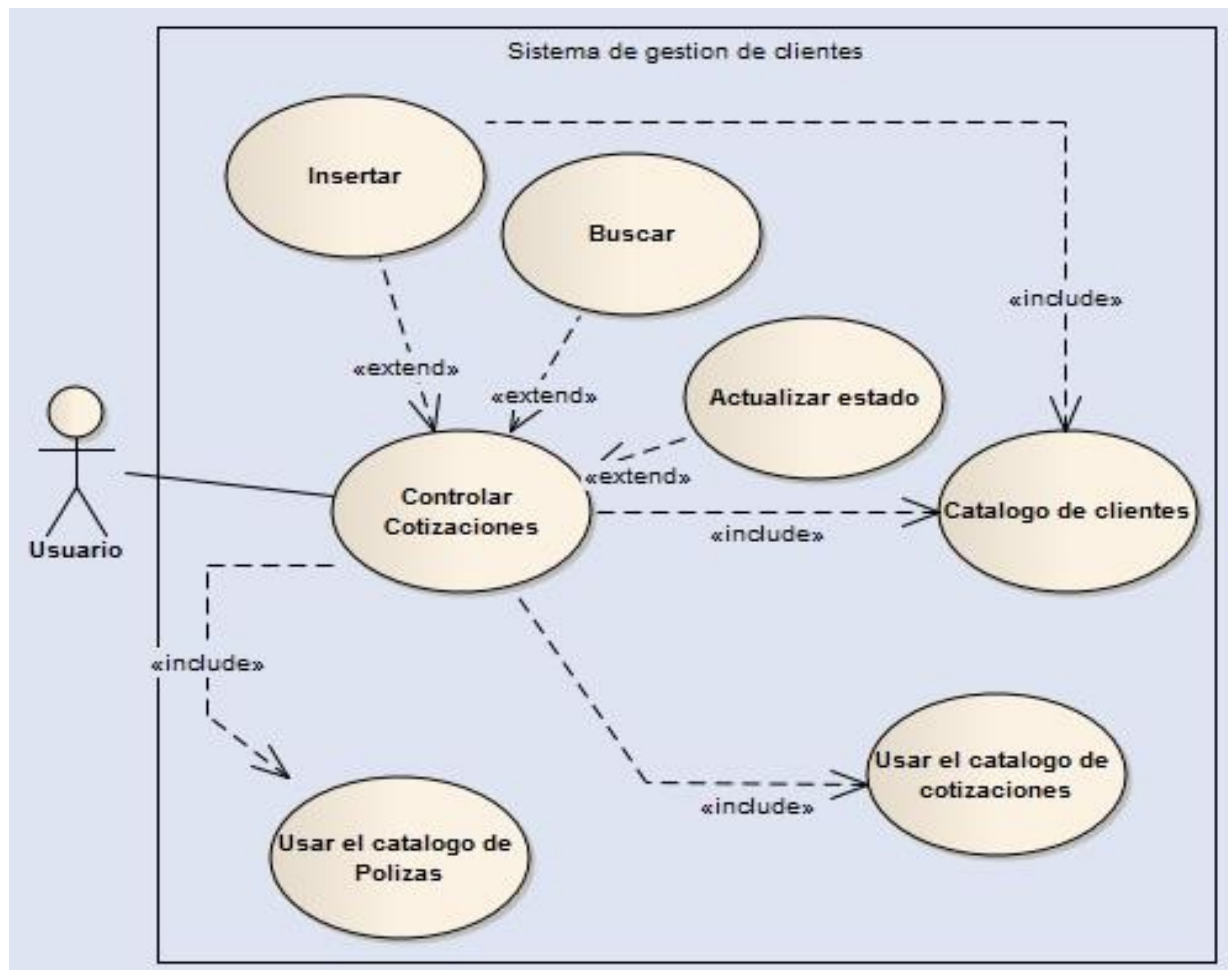


### **Caso de uso: Controlar Cotizaciones**


Caso de Uso:	CONTROLAR COTIZACIONES	
DEFINICION:	Permite al usuario gestionar las cotizaciones con todo tipo de cliente.	
PRIORIDAD	NECESARIA	
URGENCIA	NECESARIA	
ACTORES		
NOMBRE	DEFINICION	
<div> Responsables de ventas</div>	Usuario que podrá administrar las cotizaciones en el sistema de gestión de clientes de FOCOMIPRO.	
ESCENARIO		
Nombre:	Agregar cotización.	
Precondiciones:	Debe de existir un cliente activo	
Iniciado por:	Usuario	
Finalizado por:	Sistema	
Post-condiciones:	El usuario registra un nuevo reclamo	
Operaciones:	<div>1. Seleccionar la opción agregar cotización.</div> <div>2. La aplicación despliega formulario en blanco.</div> <div>3. Si el cliente está activo se procede a su búsqueda</div> <div>4. Si el cliente no está activo se procede al registro del mismo</div> <div>5. El usuario termina de rellenar la solicitud de la cotización</div> <div>6. La aplicación ejecuta control interno para registrar.</div> <div>7. La aplicación notifica de que se ha agregado.</div>	
Excepciones:	Faltan datos requeridos. Completar campos.	
ESCENARIO		
Nombre:	Buscar cotización	
Precondiciones:	Debe de existir un usuario validado	
Iniciado por:	Usuario	
Finalizado por:	Sistema	
Post-condiciones:	El usuario muestra los datos de una cotización específica.	
Operaciones:	<div>1. El usuario define el tipo de búsqueda para una cotización.</div> <div>2. La aplicación despliega el registro de la cotización solicitada y muestra la opción del cambio de estado de la misma</div>	
Excepciones:	Que el usuario no este registrado	
ESCENARIO		



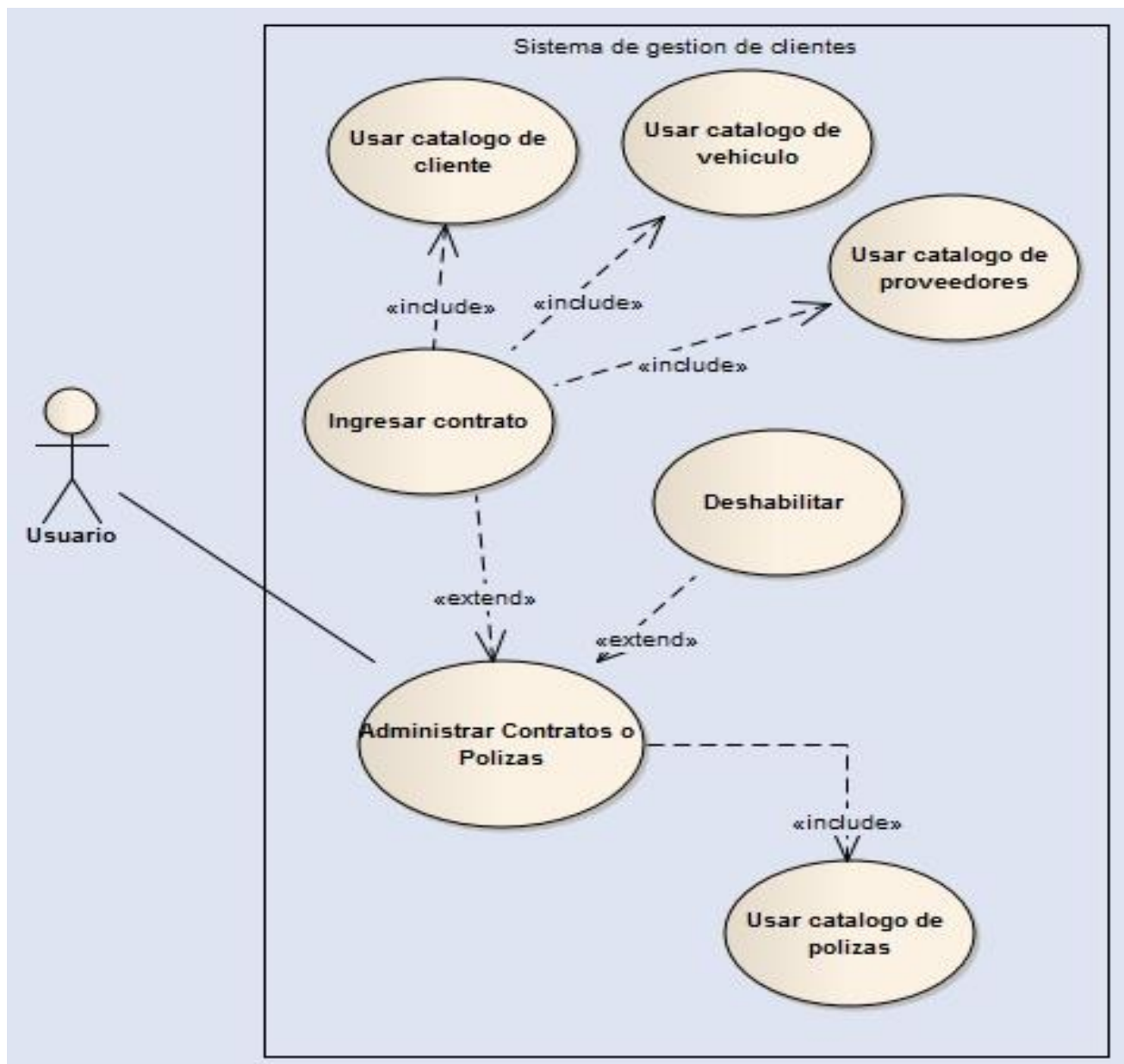
Nombre:	<b>Cambiar estado de cotización</b>
Precondiciones:	Debe de existir un usuario validado
Iniciado por:	Usuario
Finalizado por:	Sistema
Post-condiciones:	El usuario muestra los datos de los reclamos
Operaciones:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El usuario define el tipo de búsqueda para una cotización.</li> <li>2. La aplicación despliega el registro de la cotización solicitada y muestra la opción del cambio de estado de la misma</li> <li>3. El usuario especifica si la cotización pasa a un estado de desaprobada o aprobada</li> <li>4. Si se ha especificado una cotización como aprobada, esta se muestra en el catálogo de pólizas.</li> <li>5. En cualquiera de los casos anteriores de actualiza las notificaciones generales del sistema.</li> </ol>
Excepciones:	Que el usuario no este registrado




### **Caso de uso: Controlar contratos o pólizas**

<b>Caso de Uso:</b>	<b>CONTROLAR CONTRATOS O POLIZAS</b>
DEFINICION:	Permite al usuario gestionar los contratos o pólizas con los clientes de FOCOMIPRO
PRIORIDAD	NECESARIA
URGENCIA	NECESARIA
<b>ACTORES</b>	
NOMBRE	DEFINICION
 Responsables de ventas	Usuario que podrá administrar los distintos tipos de contratos o pólizas, en el sistema de gestión de clientes de FOCOMIPRO.
<b>ESCENARIO</b>	
Nombre:	<b>Ingresar Contrato</b>
Precondiciones:	Debe de existir un contrato físico y legal, previamente acordado entre las partes para posteriormente poder registrarse en el sistema.
Iniciado por:	Usuario
Finalizado por:	Sistema
Post-condiciones:	El usuario registra un nuevo contrato
Operaciones:	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Seleccionar la opción agregar contrato</li><li>2. Verifica si el cliente ya ha sido ingresado al sistema, en caso contrario se procede al registro del nuevo cliente.</li><li>3. El usuario ingresa los datos del contrato y registra.</li><li>4. La aplicación ejecuta control interno para registrar el contrato.</li><li>5. Guardar en la base de datos.</li><li>6. La aplicación notifica de que se registró un contrato.</li></ol>
Excepciones:	Faltan datos requeridos. Completar campos.
<b>ESCENARIO</b>	
Nombre:	<b>Deshabilitar contrato</b>
Precondiciones:	Debe de existir un contrato registrado
Iniciado por:	Usuario
Finalizado por:	Sistema
Post-condiciones:	El usuario deshabilita los datos de un contrato en específico
Operaciones:	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Seleccionar la opción de contratos</li><li>2. La aplicación despliega los contratos actuales y muestra la opción de deshabilitar.</li></ol>

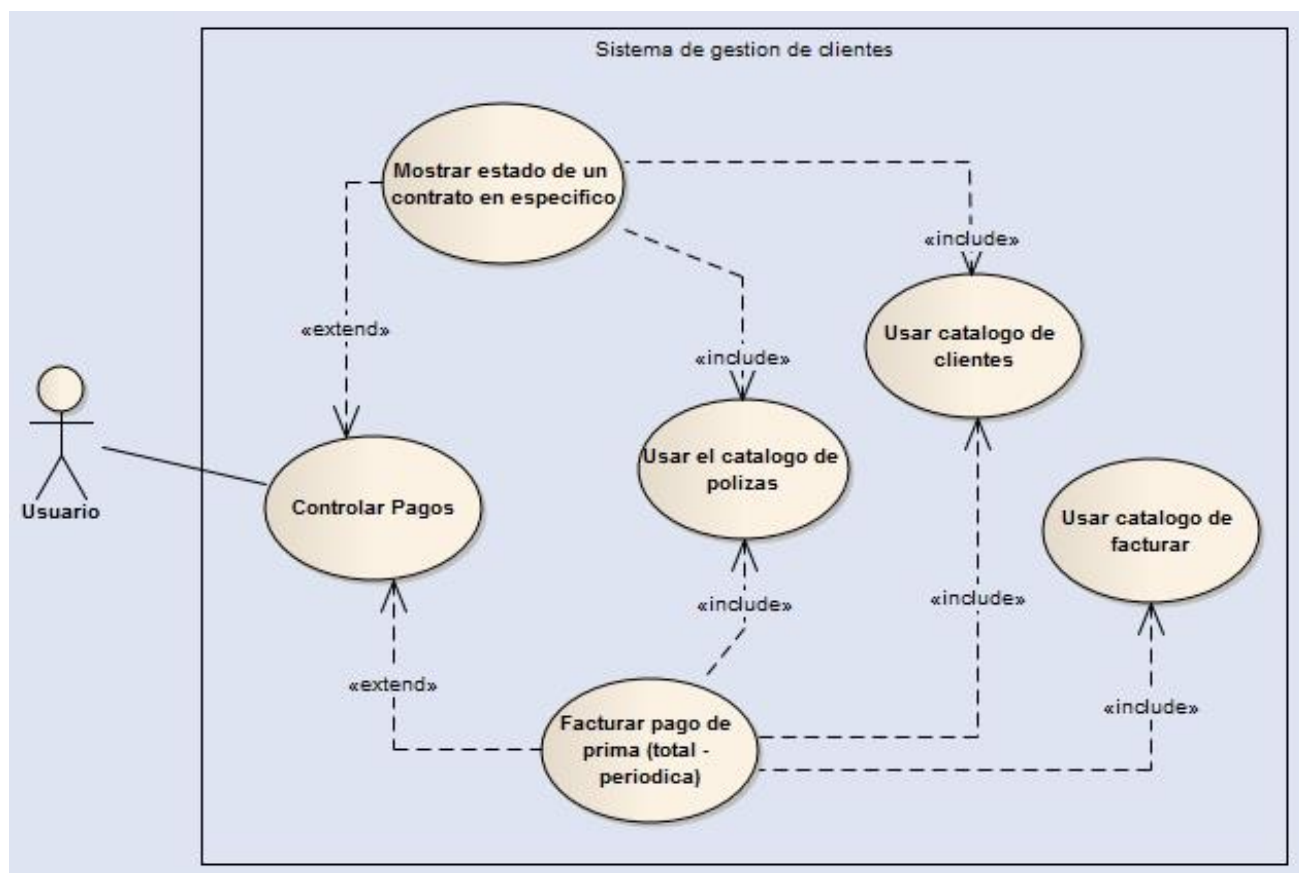
	3. Seleccionar la opción deshabilitar contrato. 4. La aplicación ejecuta control interno para deshabilitar un contrato. 5. La aplicación notifica de que se ha deshabilitado el contrato.
Excepciones:	Que el usuario haya definido un código erróneo




### **Caso de Uso: Controlar pagos (Facturación)**

<b>Caso de Uso:</b>	<b>Controlar Pagos</b>
DEFINICION:	Permite al usuario llevar el control de pago de los clientes, además de gestionar las facturas.
PRIORIDAD	NECESARIA
URGENCIA	NECESARIA
<b>ACTORES</b>	
NOMBRE	DEFINICION
 Responsables de ventas	Usuario que podrá llevar el control de pagos y facturación de los clientes.
<b>ESCENARIO</b>	
Nombre:	<b>Mostrar estado de un contrato en específico</b>
Precondiciones:	Debe de existir un contrato registrado previamente en el sistema
Iniciado por:	Usuario
Finalizado por:	Sistema
Post-condiciones:	El usuario visualiza el control de pagos de clientes de FOCOMIPRO.
Operaciones:	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Seleccionar el control de pagos</li><li>2. Seleccionar un cliente en específico para mostrar sus contratos</li><li>3. Seleccionar la opción mostrar.</li><li>4. La aplicación ejecuta control interno para mostrar el estado del contrato</li><li>5. La aplicación muestra la opción de regresar al catálogo de control de pagos</li></ol>
Excepciones:	Que el usuario haya ingresado un filtro erróneo.
<b>ESCENARIO</b>	
Nombre:	<b>Factura pago de la prima</b>
Precondiciones:	Debe de existir un contrato registrado previamente en el sistema
Iniciado por:	Usuario
Finalizado por:	Sistema
Post-condiciones:	El usuario registra un pago de un contrato en específico.
Operaciones:	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Seleccionar el control de pagos</li><li>2. Seleccionar la opción de facturación.</li><li>3. Buscar el contrato requerido a través de su código o el del cliente.</li><li>4. La aplicación muestra el registro del contrato y da la opción de Facturar.</li><li>5. El usuario ingresa los datos y factura.</li></ol>

	6. La aplicación ejecuta control interno para facturar. 7. Guardar en la base de datos. 8. La aplicación notifica de que se ha facturado.
Excepciones:	Faltan datos requeridos. Completar campos.

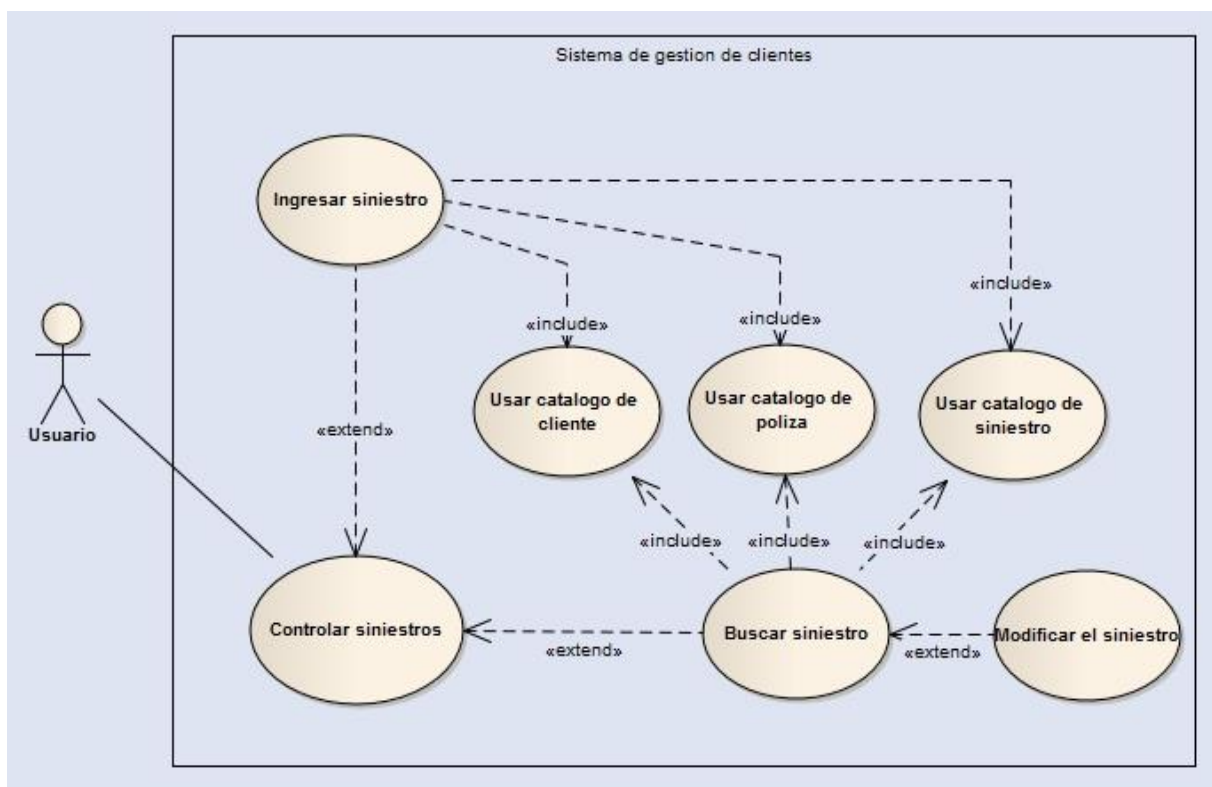


### **Caso de uso: Controlar Siniestros**

<b>Caso de Uso:</b>	<b>CONTROLAR SINIESTROS</b>
<b>DEFINICION:</b>	Permite al usuario gestionar los siniestros que vayan sucediendo con los clientes de FOCOMIPRO
<b>PRIORIDAD</b>	NECESARIA
<b>URGENCIA</b>	NECESARIA
<b>ACTORES</b>	
<b>NOMBRE</b>	<b>DEFINICION</b>
 Responsables de	Usuario que podrá administrar los distintos siniestros, en el sistema de gestión de clientes de FOCOMIPRO.

ventas	
<b>ESCENARIO</b>	
Nombre:	<b>Ingresar Siniestros</b>
Precondiciones:	Debe de existir un contrato registrado en el sistema
Iniciado por:	Usuario
Finalizado por:	Sistema
Post-condiciones:	El usuario registra un nuevo contrato
Operaciones:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seleccionar la opción de registrar un siniestro.</li> <li>2. La aplicación muestra ventana para la búsqueda del cliente.</li> <li>3. El usuario busca el cliente y visualiza el/los contratos activos del mismo.</li> <li>4. El usuario especifica la opción de registrar un siniestro para un contrato específico</li> <li>5. Si el contrato no está solvente, la aplicación notifica que no es posible gestionar el siniestro y por ende no aplica el beneficio.</li> <li>6. Si el contrato esta solvente, la aplicación muestra un formulario para el registro del siniestro</li> <li>7. El usuario registra el siniestro y guarda.</li> <li>8. La aplicación ejecuta control interno para registrar el siniestro.</li> <li>9. Guardar en la base de datos.</li> <li>10. La aplicación notifica de que se registró.</li> </ol>
Excepciones:	Faltan datos requeridos. Completar campos.
<b>ESCENARIO</b>	
Nombre:	<b>Buscar Siniestro</b>
Precondiciones:	Debe de existir un contrato registrado
Iniciado por:	Usuario
Finalizado por:	Sistema
Post-condiciones:	El usuario busca los siniestros para un contrato específico
Operaciones:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seleccionar la opción de buscar un siniestro por el código del contrato o por el del cliente.</li> <li>2. La aplicación despliega el registro del contrato y da la opción de Visualizar los siniestros sucedidos para ese contrato</li> <li>3. El usuario especifica la opción de visualizar los siniestros</li> <li>4. La aplicación muestra los siniestros sucedidos ordenados por el más reciente</li> <li>5. El usuario selecciona un siniestro en específico y especifica la</li> </ol>

	<p>opción de visualizar el detalle</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>La aplicación muestra un formulario con el detalle del siniestro</li> <li>El usuario si desea modifica los datos del siniestro, como cambiar el estado del mismo</li> <li>La aplicación aplica control interno para modificar el registro del siniestro</li> <li>Guardar en la base de datos.</li> <li>La aplicación notifica que se ha modificado los datos del siniestro.</li> </ol>
Excepciones:	Que el usuario ingrese código incorrectamente



Los casos de uso de: administración de proveedores y administración de tipos de seguro son análogos al caso de uso de administración de clientes tanto en descripción como en el diagrama, por lo que no se integran en este documento

## Diseño del prototipo de sistema de gestión de clientes para FOCOMIPRO

A continuación, se presentarán las interfaces del sistema de manera general.

### Interfaz de Inicio de Sesión



## SISTEMA DE GESTION DE CLIENTES - FOCOMIPRO


A login form for the FOCOMIPRO system. It features a circular logo in the top right corner with the text 'FOCOMIPRO' and 'SECTOR AGROPECUARIO'. Below the logo, there are two input fields: 'Usuario:' with a placeholder 'Escriba su usuario' and 'Contraseña:' with a placeholder 'Escriba su contraseña'. At the bottom, there is a green button labeled 'ENTRAR'.





## Interfaz de menú principal





## Interfaz del control de pólizas







POLIZAS



CONTROL DE PAGOS






SINIESTROS


ATENCION AL CLIENTE


CATALOGOS

 magno
 Salir


Agregar

Fecha de Contrato	Cliente		Vehiculo		Tipo de Seguro	Modalidad de pago	Proveedor	Usuario	Deshabilitar
	Nombres	Apellidos	Marca	Modelo					
2017-08-20	Alexander de Jesus	Prado Espinoza	ndn	ncn	Alta - Responsabilidad Civil, autoproteccion y seguros medicos	Anual	JIZACA	magno	
2017-08-21	Alexander de Jesus	Prado Espinoza	EEEE	EEEE	Media - Responsabilidad Civil y autoproteccion	Anual	JIZACA	magno	
2017-08-21	Roberto de Jesus	Espinoza Ruiz	nfgnfg	ngfn	Basica - Responsabilidad Civil	Anual	Torres respuestas S.A	magno	
2016-01-04	Norlan Gabriel	Gonzales Gonzales	ngn	ngfn	Basica - Responsabilidad Civil	Anual	JIZACA	magno	


1

Notificaciones

Reclamos 3

Cotizaciones 1

COTIZACIONES APROBADAS


Fecha de Registro	Nombres	Apellidos	Celular	Telefono	Email	Direccion	Tipo de Cobertura	Usuario	Operaciones
2017-05-25	Roberto Carlos	Ruiz Mendoza	50578589624	50522145265	robern@gmail.com	por alla y mas alla	Basica - Responsabilidad Civil	magno	

## Interfaz de estado de contratos

FOCOMIPRO

localhost:8080/Ejercicios-ActualizameEnD/Sistema\_Gestion\_de\_Clientes\_FOCOMIPRO/PaginaAdministrador.php?pagina=mostrar&seccion=estadospagos&...

🔍 ☆ ⋮



FOCOMIPRO

🏠


POLIZAS


CONTROL DE PAGOS ▾

SINIESTROS

ATENCION AL CLIENTE ▾

CATALOGOS ▾

 magno

 Salir

Notificaciones

Reclamos 3

Cotizaciones 1

Datos del cliente

Ciente No:

2

Cedula:

561-210490-0004T

Nombres:

Alexander de Jesus

Apellidos:

Prado Espinoza

Celular:

78547856

Email:

alexander@hotmail.co

Datos del vehiculo

Marca:

EEEE

Motor:

EEEE

Modelo:

EEEE

Color de chasis:

FFFF

Tipo:

EEE

Circulacion:

FFFF

Datos del contrato

Poliza No:

5

Fecha de Contrato:

2017-08-21

Tipo de Seguro:

Media - Responsabilidad Civil y autoprotección

Modalidad de Pago:

Anual

Estado de pago

Fecha de Pago:

2017-08-21

Monto Pagado(Prima): \$

100

Valido hasta:


2018-08-21

Regresar

## Interfaz de facturación



FOCOMIPRO

localhost:8080/Ejercicios-ActualizameEnD/Sistema\_Gestion\_de\_Clientes\_FOCOMIPRO/PaginaAdministrador.php?pagina=insertar&seccion=facturacion&polizald=2%20%20%20%20%20%20%20...



FOCOMIPRO

 POLIZAS CONTROL DE PAGOS SINIESTROS ATENCION AL CLIENTE CATALOGOS

 magno  Salir

Notificaciones


Reclamos 3


Cotizaciones 1

Fecha:

Contrato No	Cliente		Tipo de Seguro
	Nombres	Apellidos	
2	Alexander de Jesus	Prado Espinoza	Alta - Responsabilidad Civil, autoproteccion y seguros medicos

Monto de la Prima:

 Guardar


 Cancelar

## Interfaz del control de siniestros

FOCOMIPRO

localhost:8080/Ejercicios-ActualizameEnD/Sistema\_Gestion\_de\_Clientes\_FOCOMIPRO/PaginaAdministrador.php?pagina=insertar&subSeccion=registro&seccion=siniestros&...

🔍 ☆



FOCOMIPRO

🏠

POLIZAS

CONTROL DE PAGOS ▾

SINIESTROS

ATENCION AL CLIENTE ▾

CATALOGOS ▾

magno

Salir

Notificaciones

Reclamos 3

Cotizaciones 1

Fecha:

29/08/2017

Descripcion:

Escriba la descripcion

Deducible:

10

Resolucion:

Escriba la resolucion

Lugar:

Escriba el lugar del incidente

Involucrados:

Escriba los involucrados

Estado:

☒ Activo ☐ Inactivo


Registrar

← Regresar

## Interfaz del control de cotizaciones

FOCOMIPRO

localhost:8080/Ejercicios-ActualizameEnD/Sistema\_Gestion\_de\_Clientes\_FOCOMIPRO/PaginaAdministrador.php?pagina=buscar&seccion=cotizaciones

FOCOMIPRO

[Home](#) [POLIZAS](#) [CONTROL DE PAGOS](#) [SINIESTROS](#) [ATENCION AL CLIENTE](#) [CATALOGOS](#) [magno](#) [Salir](#)

CONTROL DE COTIZACIONES

Notificaciones

Reclamos 3

Cotizaciones 1

Buscar cotizacion por:

☒ Fecha

☐ Cliente

☐ Estado

☐ Todo

Desde:

dd/mm/aaaa

Hasta:

dd/mm/aaaa

Q

Agregar

Fecha de Registro	Nombres	Apellidos	Celular	Telefono	Email	Direccion	Tipo de Seguro	Usuario	Cambiar Estado
2017-05-25	Roberto Carlos	Ruiz Mendoza	50578589624	50522145265	robern@gmail.com	por alla y mas alla	Basica - Responsabilidad Civil	magno	Aprobada <input type="button" value="OK"/>
2017-08-25	Alexander de Jesus	Prado Espinoza	78547856	22547821	alexander@hotmail.co	por alla	Basica - Responsabilidad Civil	magno	Pendiente <input type="button" value="OK"/>

1

## Interfaz del control de reclamos

FOCOMIPRO

localhost:8080/Ejercicios-ActualizameEnD/Sistema\_Gestion\_de\_Clientes\_FOCOMIPRO/PaginaAdministrador.php?pagina=form&seccion=reclamos



FOCOMIPRO

 POLIZAS CONTROL DE PAGOS SINIESTROS ATENCION AL CLIENTE CATALOGOS

magno Salir

RECLAMOS PENDIENTES

Agregar

3

Descripcion	Fecha	Estado	Numero de Cedula	Nombres	Apellidos	Usuario	Operaciones
le parece molesto tener q pagar un deducible tan alto	2017-08-20	Pendiente	561-210490-0004T	Alexander de Jesus	Prado Espinoza	magno	
le dificulta tener q hacer pagos de manera fisica,	2017-08-20	Pendiente	561-210490-0004T	Leonel	Martinez Lamzuni	magno	
bbfnfnfgngf	2017-08-21	Pendiente	561-210490-0004T	Roberto de Jesus	Espinoza Ruiz	magno	

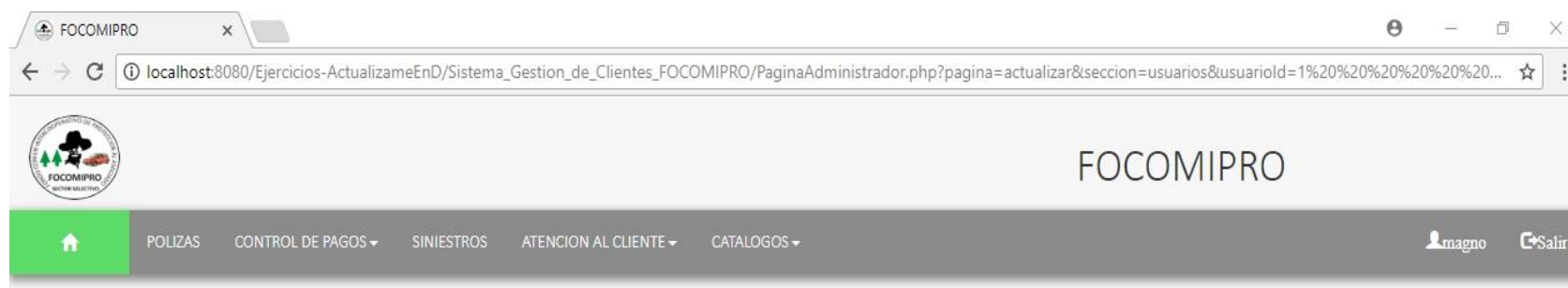
1

Notificaciones

Reclamos 3

Cotizaciones 1

## Interfaz de la administración de usuarios



<b>Nombres:</b>	<input type="text" value="Alexander de Jesus"/>	<b>Direccion:</b>	<input type="text" value="por alla"/>
<b>Apellidos:</b>	<input type="text" value="Prado Espinoza"/>	<b>Tipo de Usuario:</b>	<input type="text" value="admin"/>
<b>Celular:</b>	<input type="text" value="50576303775"/>	<b>Estado:</b>	<input checked="" type="radio"/> Activo <input type="radio"/> Inactivo
<b>Telefono:</b>	<input type="text" value="444444"/>	<b>Usuario:</b>	<input type="text" value="magno"/>
<b>Email:</b>	<input type="text" value="alexander.prado77@hotmail.com"/>	<b>Contrasena:</b>	<input type="text" value="123"/>
		<input type="button" value="Guardar"/> <input type="button" value="Cancelar"/>	



## Interfaz de la administración de clientes

FOCOMIPRO

localhost:8080/Ejercicios-ActualizameEnD/Sistema\_Gestion\_de\_Clientes\_FOCOMIPRO/PaginaAdministrador.php?pagina=form&seccion=clientes



FOCOMIPRO

POLIZAS

CONTROL DE PAGOS

SINIESTROS

ATENCION AL CLIENTE

CATALOGOS

magno Salir

CONTROL DE CLIENTES

Agregar

Buscar 

1 2

Notificaciones


Reclamos 3

Cotizaciones 1


## Interfaz de la administración de proveedores



FOCOMIPRO

localhost:8080/Ejercicios-ActualizameEnD/Sistema\_Gestion\_de\_Clientes\_FOCOMIPRO/PaginaAdministrador.php?pagina=form&seccion=proveedores



FOCOMIPRO











 POLIZAS CONTROL DE PAGOS SINIESTROS ATENCION AL CLIENTE CATALOGOS

 magno  Salir

CONTROL DE PROVEEDORES

Agregar

Buscar

Nombre	Celular	Telefono	Email	Direccion	Operaciones	
JIZACA	50578547855	50522145854	jizaca@gmail.com	por alli		
Torres respuestas S.A	78547856	22524477	tot@yahoo.es	estatua montoya, 300 mts al sur		
Sivas y extends	75412547	58784587	sil@gmail.com	pro alla		
El oriental S.A	87544785	22547885	orl@hotmail.com	por alla		
Respuestos la prima s.a	87455875	22452214	pri@yahoo.es	por alla		

1 2

Notificaciones


Reclamos 3


Cotizaciones 1

## Interfaz de la administración de tipos de seguros

FOCOMIPRO

localhost:8080/Ejercicios-ActualizameEnD/Sistema\_Gestion\_de\_Clientes\_FOCOMIPRO/PaginaAdministrador.php?pagina=form&seccion=tiposseguros







FOCOMIPRO

POLIZASCONTROL DE PAGOS ▾SINIESTROSATENCION AL CLIENTE ▾CATALOGOS ▾

magnoSalir

CONTROL DE COBERTURAS

Agregar

Tipo de Seguro	Prima	Deducible	Operaciones	
Basica - Responsabilidad Civil	20			
Media - Responsabilidad Civil y autoproteccion	100	10		
Alta - Responsabilidad Civil, autoproteccion y seguros medicos	250	25		

Notificaciones

Reclamos 3

Cotizaciones 1